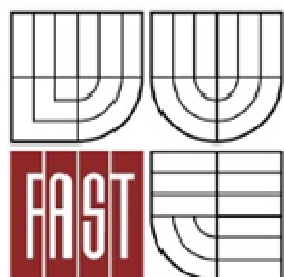




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ  
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MA-  
NAGEMENT

# VYUŽITÍ REVERZNÍCH ELEKTRONICKÝCH AUKCÍ VE STAVEBNICTVÍ NA SLOVENSKU

THE USE OF ELECTRONIC REVERSE AUCTIONS IN THE CONSTRUCTION IN-  
DUSTRY IN SLOVAKIA

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Tomáš Chadima

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

BRNO 2016



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Diplomant</b>	Bc. Tomáš Chadima
<b>Název</b>	Využití reverzních elektronických aukcí ve stavebnictví na Slovensku
<b>Vedoucí diplomové práce</b>	Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
<b>Datum zadání diplomové práce</b>	31. 3. 2015
<b>Datum odevzdání diplomové práce</b>	15. 1. 2016
V Brně dne 31. 3. 2015	

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

## **Podklady a literatura**

Kaplan M., Zrník J.; Firemní nákup a e-aukce. Jak šetřit čas a peníze, 2007, Praha, ISBN: 978-80-247-2002-9.

Mikšovský P., Jiráček P.; Aukce a elektronické aukce, ARK, Praha, 2009. 144 s.

Kaplan M.; Jak levněji a lépe nakupovat : on-line výběrová řízení ve firemním nákupu, 2004, ISBN: 8024711451.

Lukosztová, X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. 120 s., ISBN 80-251-0174-6.

Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0.

Související legislativa.

## **Zásady pro vypracování**

Cílem práce je analyzovat využívání reverzních elektronických aukcí ve stavebnictví na Slovensku. V rámci analýzy budou identifikovány překážky, rizika i přínosy uplatnění e-aukcí souvisejících s dodávkou stavebních prací v praxi. Sběr dat bude proveden formou dotazníkového šetření.

1. Úvod a cíle práce
2. Řízení podnikového nákupu
3. Elektronické reverzní aukce a jejich uplatnění ve stavebnictví
4. Specifika použití aukcí na Slovensku
5. Dotazníkové šetření k uplatnění el.reverzních aukcí ve stavebnictví na Slovensku, vyhodnocení dot. šetření
6. Formulace závěrů, doporučení

Výstupem práce bude vyhodnocené dotazníkové šetření a formulace závěrů/doporučení vyplývajících z provedené analýzy pro sektor stavebnictví.

## **Struktura bakalářské/diplomové práce**

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.  
Vedoucí diplomové práce

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu využívání reverzních aukcí ve stavebnictví na Slovensku. V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy, typy a účastníci elektronických aukcí. Dále jsou zde podrobně zpracovány elektronické reverzní aukce jako významný nástroj nákupních procesů ve stavebnictví. Praktická část se zabývá analýzou a následnými doporučeními pro stavební sektor - prostřednictvím dotazníkového šetření.

## **Klíčová slova**

Elektronická reverzní aukce, nákupní proces, firemní nákup, cenové úspory, dotazníkové šetření.

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on analysis of the use of electronic reverse auctions in the construction industry in Slovakia. The theoretical part provides the basic concepts, types and participants of electronic auctions. There are also analysed in detail the electronic reverse auctions as an important tool for procurement processes in the construction industry. The practical part deals with the analysis and subsequent recommendation for the construction sector - through a questionnaire survey.

## **Key words**

Electronic reverse auctions, purchase, corporate purchase, cost savings, questionnaire survey.

## **Bibliografická citace**

Bc. Tomáš Chadima *Využití reverzních elektronických aukcí ve stavebnictví na Slovensku*. Brno, 2016. 92 s., Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 10.1.2016

.....  
Bc. Tomáš Chadima

## **Poděkování**

Děkuji tímto Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D., za cenné připomínky a rady, které mi poskytl při vypracování diplomové práce a dále bych rád poděkoval PhDr. Ivaně Friedrichové-Sýkorové, Ph.D., rodičům a všem přátelům, zejména obyvatelům Lulánkova, kteří mi pomohli svými radami a připomínkami ke zdárnému dokončení této práce.

## OBSAH

ÚVOD.....	12
1. AUKCE.....	13
1.1. Definice.....	13
1.2. Základní typy aukcí.....	13
1.2.1. Prodejní a nákupní aukce.....	13
1.2.2. Jednokolové a vícekolové aukce.....	14
1.2.3. Jednokriteriální a multikriteriální aukce .....	15
1.2.4. Veřejné a neveřejné aukce.....	15
1.2.5. Otevřené a uzavřené aukce .....	16
1.2.6. On-line a off-line aukce .....	16
1.3. Další typy aukcí .....	16
1.3.1. Anglické aukce .....	17
1.3.2. Reverzní aukce .....	17
1.3.3. Holandská aukce (Rychlá smrt) .....	17
1.3.4. Japonská aukce .....	17
1.3.5. Brazilská aukce .....	18
1.3.6. Aukce první ceny (Zapečetěné nabídky) .....	18
1.3.7. Vickreyova aukce (Aukce druhé ceny) .....	18
1.3.8. Kombinatorické aukce .....	18
2. ELEKTRONICKÉ REVERZNÍ AUKCE (ERA) .....	19
2.1. Význam pojmu reverzní aukce.....	19
2.2. Nejčastěji používaná ERA ve stavebnictví - ERMMA .....	19
2.3. Vývoj e-aukcí v čase na slovenském trhu .....	20
2.3.1. Období před rokem 2011 .....	21
2.3.2. Období po roce 2011 .....	21
2.3.3. Období od počátku roku 2015.....	21
2.4. Právní vymezení elektronických aukcí.....	24
2.4.1. Predpis č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník .....	24
2.4.2. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.....	24
2.4.3. Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní s vyznačenými zmenami a o zmene a doplnení niektorých zákonov.....	25
2.4.4. Zákon č. 252/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení	



niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony .....	25
2.5. Účastníci reverzných e-aukcií.....	25
2.5.1. Provozovateľ .....	25
2.5.2. Vyhlašovateľ (Zadávateľ).....	25
2.5.3. Dodávateľ (Účastník).....	26
2.5.4. Návštevník .....	26
2.6. Průběh fází e-aukce.....	26
2.6.1. Fáze přípravy .....	26
2.6.2. Výběr dodavatelů .....	26
2.6.3. Zadání poptávky do aukčního systému.....	28
2.6.4. Výzva, pozvánky .....	28
2.6.5. Zadávací kolo (také první nebo nulté) .....	28
2.6.6. Kontrolní kolo (mezikolo).....	28
2.6.7. Soutěžní kolo (také ostré, druhé nebo řádné) .....	29
2.6.8. Ukončení e-aukce .....	29
2.6.9. Zpracování výsledků .....	29
2.7. Výhody a nevýhody e-aukcií.....	30
2.7.1. Výhody e-aukcií .....	30
2.7.2. Nevýhody e-aukcií .....	31
2.8. Finty e-aukcií .....	33
2.9. Kdy se vyplatí e-aukce realizovat a kdy je lepší se jim vyhnout.....	33
2.9.1. Kdy se vyplatí aukce dělat.....	33
2.9.2. Kdy je lepší se jim vyhnout.....	35
2.10. Dostupné aplikace na slovenském trhu .....	36
2.10.1. PROebiz.....	36
2.10.2. APUEN - Asociácia používateľov a príznivcov e-aukcií.....	36
2.10.3. WELL management, s.r.o.....	36
2.10.4. VO SK, a.s. - Verejné obstarávanie Slovenska .....	37
2.10.5. EVOB, a.s. – Elektronické aukcie pre verejné obstarávanie .....	37
2.10.6. ÚVO – Úrad pre verejné obstarávanie .....	37
2.10.7. ET – Elektronické trhovisko.....	37
3. STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	40
3.1. Hypotéza H1: Vyhlašování e-aukcií je doménou zejména společností s větším počtem pracovníků .....	40

3.2. Hypotéza H2: Nízké ceny vysoutěžených zakázek mohou negativně ovlivnit kvalitu dodávaných služeb a zboží – z pohledu VYHLAŠOVATELŮ .....	40
3.3. Hypotéza H3: Nízké ceny vysoutěžených zakázek mohou negativně ovlivnit kvalitu dodávaných služeb a zboží – z pohledu DODAVATELŮ .....	40
3.4. Hypotéza H4: Základní vlastností e-aukcí je jejich vysoká transparentnost – z pohledu VYHLAŠOVATELŮ .....	41
3.5. Hypotéza H5: Základní vlastností e-aukcí je jejich vysoká transparentnost – z pohledu DODAVATELŮ .....	41
4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	42
4.1. Struktura dotazníku .....	43
4.2. Vyhodnocení OBECNÉ ČÁSTI dotazníkového průzkumu .....	45
4.2.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	45
4.2.2. Postavení ve společnosti .....	46
4.2.3. Velikost společnosti .....	46
4.2.4. Využití/nevyužití e-aukcí .....	47
4.3. Vyhodnocení dotazníku – VYHLAŠOVATEL .....	47
4.3.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	47
4.3.2. Velikost společnosti – HYPOTÉZA H1 .....	48
4.3.3. Roční počet výběrových řízení .....	49
4.3.4. Nejčastější předměty e-aukcí .....	49
4.3.5. Průměrná výše rozdílů cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí ...	50
4.3.6. Způsob realizací e-aukcí .....	50
4.3.7. Využívání multikriteriálního hodnocení .....	51
4.3.8. Výsledné cenové úspory dle počtu dodavatelů .....	52
4.3.9. Automatizace nákupního procesu .....	52
4.3.10. Ovlivnění kvality vlivem stlačování cen - HYPOTÉZA H2 .....	53
4.3.11. Druhy výhod – HYPOTÉZA H4 .....	54
4.3.12. Druhy překážek .....	56
4.3.13. Výhody vs. nevýhody .....	57
4.4. Vyhodnocení dotazníku – DODAVATEL .....	58
4.4.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	58
4.4.2. Nejčastější předměty e-aukcí .....	58
4.4.3. Průměrná výše rozdílů cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí ...	59
4.4.4. Využívání multikriteriálního hodnocení .....	59
4.4.5. Výsledné cenové úspory dle počtu dodavatelů .....	60

4.4.6. Ovlivnění kvality vlivem stlačování cen - HYPOTÉZA H3 .....	61
4.4.7. Soukromé vs. veřejné zakázky.....	61
4.4.8. Druhy výhod – HYPOTÉZA H5 .....	62
4.4.9. Druhy překážek.....	64
4.4.10. Výhody vs. nevýhody .....	65
4.5. Vyhodnocení dotazníku – POTENCIONÁLNÍ VYHLAŠOVATEL .....	65
4.5.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	65
4.5.2. Průměrná výše očekávaného rozdílu cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí.....	66
4.5.3. Způsob realizací e-aukcí .....	66
4.5.4. Druhy výhod .....	67
4.5.5. Druhy překážek .....	68
4.5.6. Výhody vs. nevýhody .....	69
4.6. Vyhodnocení dotazníku – POTENCIONÁLNÍ DODAVATEL.....	70
4.6.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	70
4.6.2. Průměrná výše očekávaného rozdílu cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí.....	70
4.6.3. Druhy výhod .....	71
4.6.4. Druhy překážek .....	72
4.6.5. Výhody vs. nevýhody .....	73
4.7. Vyhodnocení dotazníku – NEZÁJEMCE.....	74
5. REKAPITULACE VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ .....	75
5.1. Hypotéza H1: Vyhlašování e-aukcí je doménou zejména společností s větším počtem pracovníků .....	75
5.2. Hypotéza H2/Hypotéza H3: Nízké ceny vysoutěžených zakázek mohou negativně ovlivnit kvalitu dodávaných služeb a zboží .....	75
5.3. Hypotéza H4/Hypotéza H5: Základní vlastností e-aukcí je jejich vysoká transparentnost.....	75
6. FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ .....	76
7. ZÁVĚR.....	78
8. SEZNAM ZDROJŮ .....	79
9. SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	82
10. SEZNAM TABULEK.....	83
11. SEZNAM ILUSTRACÍ .....	84
12. SEZNAM PŘÍLOH.....	85

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá využitím elektronických reverzních aukcí na slovenském trhu, a to jak v soukromém, tak i veřejném sektoru. Rozvoj elektronických aukcí (neboli e-aukcí) datujeme přibližně v posledních patnácti letech, ve kterých docházelo k postupnému seznamování se s těmito nákupními mechanismy, a to zpočátku zejména v soukromém sektoru. Největší „boom“ ve veřejném sektoru zažívá slovenský trh po roce 2011, kdy byl přijat zákon č. 58/2011 Z. z. o verejnom obstarávaní. Ten prikazoval využití e-aukcí při realizaci nadlimitních zakázek ve veřejném sektoru. V následujících letech 2012-2015 docházelo k mnoha dalším legislativním úpravám tohoto zákona (např. rozšíření nutnosti využití e-aukcí na podlimitní zakázky), které vycházely z postupného vývoje a seznamování se veřejných činitelů s touto problematikou. V roce 2015 pak bylo zřízeno elektronické trhovisko (neboli ET), které se má stát významným prostředkem při hledání úspor při nakupování ve veřejné sféře a rovněž má zaručit omezení korupčního jednání.

Cílem této práce je analýza využití reverzních aukcí ve stavebnictví na slovenském trhu. Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou. V úvodní teoretické části se budeme zabývat nejenom reverzními aukcemi, které jsou stěžejní pro tuto práci, ale pokusíme se je začlenit do širšího kontextu ostatních internetových aukcí. Uvedeme zde základní informace o reverzních aukcích, jako jsou: právní vymezení, výhody a nevýhody, zájmové skupiny, průběh fází, účastníci atd. Při psaní budeme vycházet z dostupné literatury a internetových zdrojů.

Součástí praktické části bylo zhotovení dotazníku, který byl následně rozeslán mezi jednotlivé dotazovatele (firmy, obce, kraje) v rozmezí května až září 2014 a nasbíraná data posloužila k vyhodnocení a analýze slovenského stavebního trhu. Podle odpovědí v úvodní části dotazníku docházelo k jeho postupnému rozčlenění do několika možných větví.

Cílem hodnocení bude taktéž pokus o nalezení určitých návazností, napojení a společných znaků mezi druhem firmy a způsobem využití e-aukcí. V návaznosti na zpracování a vyhodnocení výsledků by tato práce měla sloužit jako návod pro využití e-aukcí všem, kteří se s nimi ještě nesetkali, a kteří zvažují jejich přínos pro své podnikání.

## 1. AUKCE

Na úvod této diplomové práce se blíže podíváme na definici aukce jako takové a rovněž si rozebereme její nejčastěji využívané typy.

### 1.1. Definice

Aukce (někdy také dražba z latinského „augere“ neboli „zvýšit“) se v různých podobách objevovala již v dávné historii. Již ve starověku se setkáváme s dražbou otroků u Foiničanů, Řeků a pozadu v této praxi nezůstali ani Římané. Tento způsob nakládání s lidmi, převážně oběti válečných konfliktů, byl však znám i v orientálních despociích Předního východu (Babylónie, Asýrie, Chetitská říše), či ve starověkém Egyptě.

V současné době můžeme aukci definovat jako tržní mechanismus, který vyrovnává rozdíly mezi nabídkou a poptávkou. Proces vytváření ceny můžeme označit jako explicitní a dobře srozumitelný pro všechny účastníky. Mezi laickou veřejností je nejvíce rozšířena aukce prodejní, která se vyznačuje jedním prodejcem a více nakupujícími, avšak všeobecně existuje mnoho typů aukcí, které budou přiblíženy v následující podkapitole 1.2. [1,2].

### 1.2. Základní typy aukcí

Aukce členíme do několika základních typů (viz podkap. 1.2.1. až 1.2.6.). Kombinací těchto základních typů vznikají další, již specifické typy (viz podkap. 1.3.).

#### 1.2.1. Prodejní a nákupní aukce

- **Prodejní aukce**

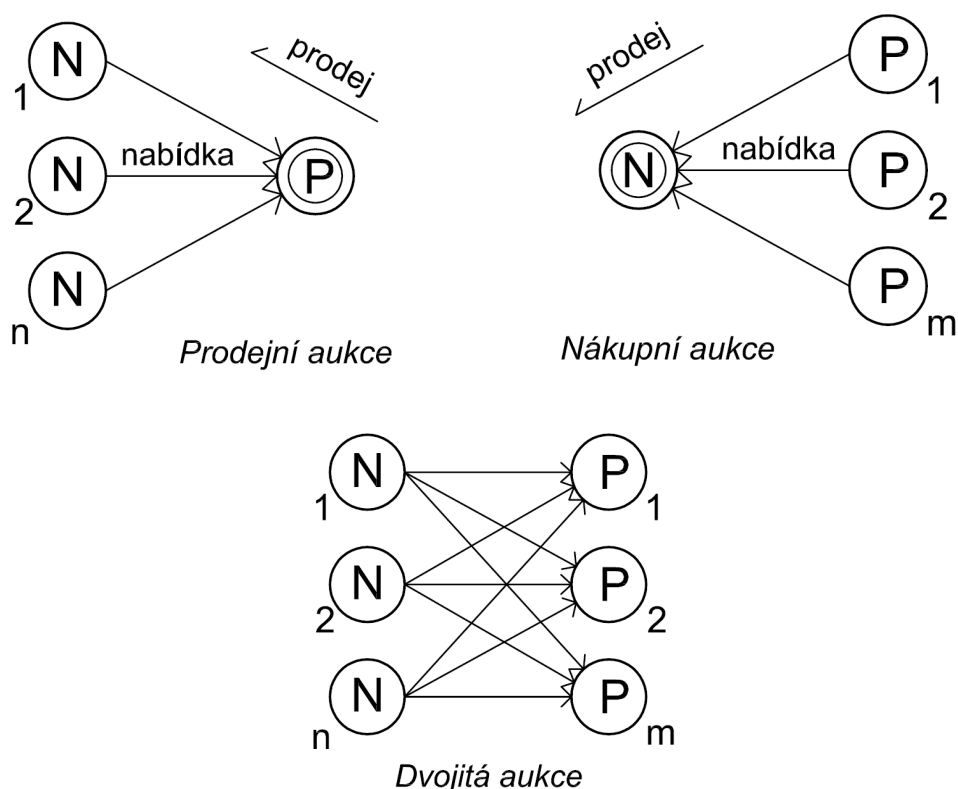
Při prodejních aukcích (někdy také označovaných jako přímé nebo standardní) je iniciátorem aukce jeden prodávající, který se snaží prodat zboží nebo službu více nakupujícím. Cena se v tomto případě pohybuje směrem nahoru. Potencionální kupci se „přebíjejí“ svými nabídkami a ta poslední, nejvyšší, bývá zpravidla tou vítěznou. Cílem prodejce je tedy prodat zboží nebo službu za co možná nejvyšší cenu. Mezi typické příklady lze uvést aukce historických předmětů či v dnešní době se velmi rozšiřující exekuční dražby [1,3].

- **Nákupní aukce**

Opakem prodejních aukcí jsou aukce nákupní (nepřímé, zpětné nebo reverzní). Při těchto aukcích jeden kupující poptává službu nebo zboží u více prodávajících.

Cena se v tomto případě pohybuje směrem dolů. Potencionální prodejci podávají cenové nabídky a snaží se, aby byla jejich nabídka nižší než nabídka konkurenčních prodejců. Cílem nákupčího je tedy stlačit poptávané cenové nabídky na minimum. Nejnižší cena bývá zpravidla tou vítěznou. Mezi typické příklady se řadí firemní nákup zboží či služeb (např. ceny energií, materiálů atd.).

Předchozí dva typy kombinují tzv. dvojité aukce, při kterých se setkává větší počet kupujících a prodávajících. Typy a spojitosti uvedených tří typů aukcí jsou zobrazeny na obrázku 1.1. [1,3].



Obr. 1.1. Typy aukcí podle počtu prodávajících a kupujících [3].

### 1.2.2. Jednokolové a vícekolové aukce

- **Jednokolové aukce**

Při jednokolových aukcích není účastníkům umožněno reagovat na nabídky ostatních účastníků, protože se vše odehraje a uzavře již po prvním kole. Po skončení časového období určeného pro podávání nabídek se aukce uzavře a určí vítěz [1,4].

- **Vícekolové aukce**

Vícekolové aukce umožňují účastníkům soutěžit o zakázku ve více kolech. Typickým příkladem takového soutěžení bývá oslovení velkého počtu soutěžících, kteří se

mezi sebou utkají v prvním kole a podle výsledků tohoto kola se určí, kdo postoupí dále a kdo skončí. Další kolo probíhá obdobně jako první kolo, avšak již s omezeným počtem soutěžících. Podmínky postupů účastníků do jednotlivých kol si zvolí libovolně zadavatel aukce [1,4].

### 1.2.3. Jednokriteriální a multikriteriální aukce

- **Jednokriteriální aukce**

V jednokriteriálních aukcích se vítěz určuje zpravidla na základě nejnižší ceny. Tento typ aukce bývá často řešenou otázkou v oblasti veřejných zakázek, kde bývá hojně využíván. Takovéto hodnocení nabídek klade vysoké nároky na zpracování zadávací dokumentace. Je nutné přesně stanovit technické specifikace, aby se nestalo, že aukci vyhraje produkt s nejnižší cenou, avšak nevhodnými parametry [1,5].

- **Multikriteriální aukce**

V multikriteriálních aukcích se o vítězi rozhoduje nejenom na základě nejnižší ceny, ale je zde umožněno zohlednit další kritéria, jako jsou dobu splatnosti, termín dodání či záruční doba. Výsledek takto nastavený aukcí se hodnotí na základě předem přiřazených vah jednotlivým kritériím. Zde je však nutné nastavit tato kritéria velmi citlivě a uvážit a posoudit, jestli jsou nabízené záruky opravdu dodržitelné. V praxi se totiž může stát, že zájemce ve snaze získat zakázku uvede nerelevantní hodnoty, jako je například záruční doba s platností na 20 let [1,5,6].

### 1.2.4. Veřejné a neveřejné aukce

- **Veřejné aukce**

Veřejná aukce je typem aukcí běžně přístupných pro laickou veřejnost. Zúčastnit se může kdokoliv, kdo se předem zaregistruje a akceptuje předem stanovené podmínky vyhlášovatele této aukce. O konání těchto dražeb se můžeme dozvědět prostřednictvím různých letákových akcí, internetu či upoutávek v novinách. Velkou výhodou je, že mohou probíhat zcela na internetu (např. eBay nebo Aukro). Nepleťme si ovšem veřejnou AUKCI s veřejnou DRAŽBOU, nejedná se o totéž. Veřejnou DRAŽBU může provozovat pouze dražebník na základě koncese schválené Ministerstvem pro místní rozvoj. Při těchto aukcích se draží majetek lidí, kteří dluží státu na dani, popřípadě se jedná o dražby exekutorských úřadů, které jsou jedním z prostředků, jak se mohou věřitelé domoci svých pohledávek [7,8,9,10].

- **Neveřejné aukce**

Neveřejné aukce jsou typem aukcí, kterých se účastní předem přizvané osoby. Používají se zejména ve firemním prostředí nebo státním sektoru. Pro přihlášení k takovéto aukci jsou většinou nutné přístupové údaje, kódy a hesla, které účastníkům poskytne vyhlášovatel aukce [10,11].

#### **1.2.5. Otevřené a uzavřené aukce**

V případě uzavřených aukcí jsou všechny nabídky skryty a nejsou zde zveřejňovány žádné informace. Nabídky mohou být podávány v zalepených obálkách (tzv. obálová metoda).

Při otevřených aukcích jsou pak nabídky viditelné. Oba typy aukcí lze v průběhu aukce také kombinovat. Aukce se rozdělí na dvě fáze. První fáze probíhá jako uzavřená a dochází zde k příjmu nabídek. V druhé fázi jsou již ceny zveřejněny a probíhá další podávání nabídek v reálném čase [1,12].

#### **1.2.6. On-line a off-line aukce**

- **On-line aukce**

On-line aukce jsou dvoukolové (nulté, řádné kolo, viz podkap. 2.6.), které většinou probíhají v krátkém časovém úseku (45-60 minut). Během ostrého kola účastníci reagují na konkurenční nabídky a snaží se předložit lepší nabídku než je ta konkurenční. Změny v cenových nabídkách (aktuálně nejlepší nabídka) se většinou zobrazují ihned všem účastníkům [1,13].

- **Off-line aukce**

Off-line aukce jsou pak více kolové aukce (3-5 kol), které probíhají v delším časovém období (dny až týdny). Účastník takovéto aukce nemusí neustále sledovat průběh aukce. Stačí, když se průběžně přihlásí k aukci, zkontroluje aktuální stav, popřípadě podá novou nabídku a pak se zase odhlásí. Odlišným způsobem mohou být tyto aukce nastaveny tak, že se aktuálně nejlepší cena zobrazí až po skončení daného kola. Vyhlášovatel se pak může rozhodnout, jestli aukci ukončí, nebo zrealizuje další kolo podávání nabídek [1,13].

### **1.3. Další typy aukcí**

Kombinací základních typů aukcí vzniklo hned několik variant aukčních mechanismů. Postupem času vznikala na základě zvolené kombinace, místa vzniku či jmen slavných tvůrců ekonomicko-aukčních teorií různá pojmenování [1,14].



### 1.3.1. Anglické aukce

Anglická aukce je klasická otevřená aukce s rostoucí cenou, při které se nejčastěji draží umělecké předměty, auta či domy. Na začátku se určí nízká cena, která se postupně navyšuje. Aukce trvá do té doby, dokud jsou kupující ochotní přihazovat stále vyšší a vyšší částky. Aukce končí nabídnutím i zaplacením nejvyšší poddané nabídky [1,14].

### 1.3.2. Reverzní aukce

Při těchto aukcích se kupující snaží získat službu nebo zboží u více prodávajících. Cena se v tomto případě pohybuje směrem dolů. Potencionální prodejci podávají cenové nabídky a snaží se, aby byla jejich nabídka nižší než nabídka konkurenčních prodejců. Cílem nákupčího je tedy stlačit poptávané cenové nabídky na minimum. Nejnížší cena bývá zpravidla tou vítěznou. Mezi typické příklady se řadí firemní nákup zboží či služeb (např. ceny energií, materiálů atd.) [1,14].

### 1.3.3. Holandská aukce (Rychlá smrt)

Holandské aukce fungují na odlišném principu než ty anglické. Zúčastnit se může buď jeden prodávající a mnoho kupujících nebo mnoho prodávajících a jeden kupující. V prvním případě se začíná s maximální cenou, která se snižuje do té doby, než je některý z kupujících ochoten zaplatit aktuální cenu. Další možností jejího ukončení je dosažení minimální ceny, za kterou je prodejce ochoten předmět prodat. V druhém případě dochází k postupnému navyšování minimální ceny, která je stanovena kupujícím a která se postupně navyšuje do té doby, než je někdo z prodávajících ochoten na tuto cenu přistoupit. Obě varianty e-aukce končí takzvanou rychlou smrtí, neboť první z účastníků, který neudrží nervy a akceptuje aktuálně nabízenou cenu, která klesá/roste ve zvolených intervalech a hodnotách, ukončí tuto aukci.

Odpadá zde tedy možnost podávání nabídek v reakci na nabídky ostatních účastníků. Při tomto formátu se z principu nedá dosáhnout maximálních zisků, které jsou možné zejména u aukcí anglických, kde se může cena „vyšvihnout“ vlivem nezkušenosti účastníků. Tyto tradiční aukce jsou hojně využívány v Holandsku při prodeji květin, Izraeli při prodeji ryb, či Kanadě při prodeji tabáku [1,14].

### 1.3.4. Japonská aukce

Japonské aukce jsou typem aukce, ve kterém figuruje jeden prodejce a více nakupujících. Před začátkem aukce dojde k nastavení nejnížší možné ceny, za kterou je prodejce ochoten prodat. Poté se tato částka postupně navyšuje a to v předem nastavených intervalech. Pokud jsou kupující ochotni přistoupit na aktuální cenu, zůstávají dále ve hře. Když se však rozhodnou zvýšenou cenu nepřijmout, opouští

aukční síň a již se nikdy nemohou vrátit. Aukci vyhrává poslední účastník, který v aukci zůstane [1,14].

### **1.3.5. Brazilská aukce**

Brazilské aukce probíhají na principu základního budgetu, kde dodavatelé nabízejí kupujícímu rozsah zboží či služeb, které jsou schopni v rámci uvedené fixní ceny nabídnout. V podstatě se zde zvětšuje objem plnění za zveřejněnou cenu. V praxi se s tímto typem akcí můžeme setkat především ve veřejné sféře při realizaci liniových staveb nebo ploch (potrubí, silnice, chodníky apod.) [14,15].

### **1.3.6. Aukce první ceny (Zapečetěné nabídky)**

Aukce první ceny funguje na podobném principu jako anglické aukce, avšak s tím rozdílem, že se jedná o uzavřenou (obálkovou) aukci, kdy nejsou účastníci obeznámeni s nabídkami svých konkurentů až do chvíle, než dojde k jejich uveřejnění na pokyn administrátora. Vítězem se pak stává účastník s nejlepší cenovou nabídkou, kterou i zaplatí. Aukce jsou hojně rozšířeny v internetovém prostředí a u reverzních aukcí veřejných zakázek [1,14].

### **1.3.7. Vickreyova aukce (Aukce druhé ceny)**

Vickreyova aukce funguje na podobném principu jako anglické aukce avšak s tím rozdílem, že se jedná o uzavřenou (obálkovou) aukci, kdy nejsou účastníci obeznámeni s nabídkami svých konkurentů. Vítězem se pak stává účastník s nejlepší cenovou nabídkou, ale zaplatí druhou nejvyšší nabídku [1,14].

### **1.3.8. Kombinatorické aukce**

Kombinatorické (combinatorial) aukce se používají při dražbě více objektů současně. Využívá se zde principů synergie, kdy jsou kupující ochotní zaplatit větší částky v případě kombinace objektů (tzv. balíky), než při nakupování objektů samostatných. Symbolicky by se dal užitek z kombinace objektů vyjádřit jako  $1+1>2$ . Prodávající musí pečlivě zvážit, které kombinace je ochoten akceptovat. Chování kupujících bývá v těchto situacích špatně čitelné a často jej nedokáží odhadnout ani zkušení prodejci [1,14].

## 2. ELEKTRONICKÉ REVERZNÍ AUKCE (ERA)

ERA si, současně s rozvíjejícím se internetem, vydobyla značné postavení ve vyjednávání o dodavatelských podmínkách při elektronickém obchodování na internetu. Obchody realizované pomocí internetu a dalších elektronických prostředků nazýváme jako e-commerce (někdy také e-kommerce) a dále je můžeme v základu rozlišit podle zaměření na cílové skupiny na B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business) či C2C (consumer-to-consumer). B2C jsou obchody založené na přímém prodeji koncovému zákazníkovi, kterým může být jak soukromá osoba, ale i firma, která kupuje službu nebo zboží za účelem vlastního využití. Kdyby měla tato firma v plánu zboží dále přeprodat, jednalo by se o ochod B2B. C2C jsou obchody hojně využívané laickou veřejností, kdy lidé prodávají zejména zboží prostřednictvím internetů a poskytovatelů veřejných internetových aukcí (např. Aukro) [16,17].

### 2.1. Význam pojmu reverzní aukce

ERA je forma výběrového řízení a slouží jako nástroj nákupčího k vyvolání „boje“ mezi dodavateli o podání nejlepší cenové nabídky. Nejlepší cenová nabídka nemusí znamenat pouze nejnižší cenu, ale do vyhodnocení lze zahrnout i ostatní podmínky jako je doba splatnosti či záruční podmínky. Dodavatelé sdílí stejné webové prostředí a mohou stejně jako při klasických reverzních aukcích, kde jsou fyzicky přítomni, reagovat na nabídky ostatních dodavatelů. Hlavním přínosem bývají značné časové úspory, kdy celý proces probíhá online na internetu, díky čemuž odpadá přebytečné „papírování“. Další kladnou hodnotou je transparentnost celého procesu, který je monitorován v celém průběhu e-aukce a jakákoliv aktivita v aukční síni je pečlivě zaznamenána a zpětně dohledatelná. Úspěch ERA tkví v zajištění vhodného obchodního prostředí, ve kterém nabídka převládá nad poptávkou a vzniká konkurenční prostředí.

Využití tohoto systému nakupování je vhodné pokud náklady spjaté s realizací aukce nepřekročí předpokládané úspory. Tyto úspory se liší odvětví od odvětví, většinou se však podaří „vysoutěžit“ zajímavé cenové nabídky. Je třeba si však uvědomit, že ERA nejsou „všelékem“ efektivního nakupování a nepropadat tak přílišnému očekávání [17,18].

### 2.2. Nejčastěji používaná ERA ve stavebnictví - ERMMA

Nejrozšířenější aukcí je podle terminologie největšího poskytovatele softwarového vybavení e-aukcí v České republice PROebiz takzvaná ERMMA (English Reverse Multi-item Multicriterial eAuction). Tento druh aukce umožňuje realizovat složité více-

položkové aukce, při kterých dochází k jednání s mnoha dodavateli a výsledek těchto aukcí je hodnocen náročnými výpočty, kritériálními vahami apod. Uplatnění tohoto typu aukce je nesmírně široké a dosaditelné v podstatě do jakéhokoli odvětví (stavební obory, IT, nákup automobilů, hygienických potřeb apod.).

Zajímavou variantou, která vychází z ERMMA jsou RFx poptávky, které slouží k rychlému získávání nabídek při zakázkách menších rozměrů. RFx poptávky v podstatě nahrazují marketingový průzkum. Velkým přínosem je rychlost a jednoduchost celého procesu. Dodavatelům je poslán informativní e-mail s odkazem na příslušnou poptávku, na kterou v případě zájmu reagují (podobně jako u zadávacího kola e-aukce). Odpadá zde nutnost počáteční registrace a získávání přístupových údajů. Zpravidla se jedná o jednokolovou záležitost, dodavatelé podají nabídky a po skončení kola, se v případě splnění všech stanovených podmínek rovnou vypisují objednávky. Zároveň lze však využít tento systém pouze jako svého druhu „nástřel“ a po ukončení poptávky je možné přidat soutěžní kolo [14,15].

### 2.3. Vývoj e-aukcí v čase na slovenském trhu

V privátním sektoru nedocházelo v průběhu vývoje e-aukcí k významným právním úpravám. Jednotlivé obchody se řídily základními pravidly a nařízeními obchodního, resp. občanského zákoníku<sup>1</sup>. Vyznat se ve všech právních předpisech, zákonech a úpravách týkajících se e-aukcí a veřejných zakázek je však nesmírně složité a komplikované. Tyto zakázky upravuje zákon o veřejných zakázkách vydaný v roce 2006. Problémem je, že tento zákon prošel v průběhu svého trvání více než dvaceti novelami. Z tohoto důvodu by bylo velmi obtížné věnovat se zde všem úpravám a změnám, které jednotlivé novely přinesly. Pro zjednodušení si zde vytýčíme časové úseky, ve kterých docházelo k největším změnám:

- období před rokem 2011
- období po roce 2011, respektive 2012
- období od začátku roku 2015

---

<sup>1</sup> Názvy všech zákonů v plném znění naleznete v podkap. 2.4. Znění těchto zákonů, resp. několika dalších pojmů (např. Elektronické trhovisko, Úrad pre verejne obstarávanie,...) nebylo záměrně překládáno do českého jazyka.

### 2.3.1. Období před rokem 2011

Do roku 2011 se e-aukce ve veřejném sektoru využívaly spíše sporadicky. Legislativa tuto možnost umožňovala, avšak přímo nepřikazovala. Vše se změnilo v roce 2011, kdy byl přijat zákon č. 58/2011 Z. z. (dále jenom zákon)<sup>2</sup>. Tento zákon přikazuje využití e-aukcí při nadlimitních zakázkách (od dubna 2011) a od roku 2012 bylo toto nařízení rozšířeno i na zakázky podlimitní. Předpokládaná hodnota zakázky, tedy zda zakázka spadá do kategorie podlimitních či nadlimitních zakázek, se určí podle §5 tohoto zákona.

Tehdejší slovenská vláda si od přijetí zákona slibovala zejména snížení korupce při zadávání veřejných zakázek. Hodnocení využívání e-aukcí ve veřejných zakázkách v období roků 2009 až 2011 se zhostila nevládní organizace Transparency International Slovensko (TIS), která za tímto účelem zhotovila analýzu. Podle analýzy došlo v těchto letech k průměrným úsporám 12 % oproti předpokládané ceně. Největších úspor (kolem 18 %) bylo dosaženo při poptávání stavebních prací. Cena poptávaného zboží ovšem naproti tomu klesla jenom o 5,7 %. Pozitivně vyhodnocen byl i zájem potencionálních dodavatelů, který vzrostl oproti obchodům realizovaným klasickou cestou z průměrných 2,2 uchazečů na 2,7 uchazeče [19,20].

### 2.3.2. Období po roce 2011

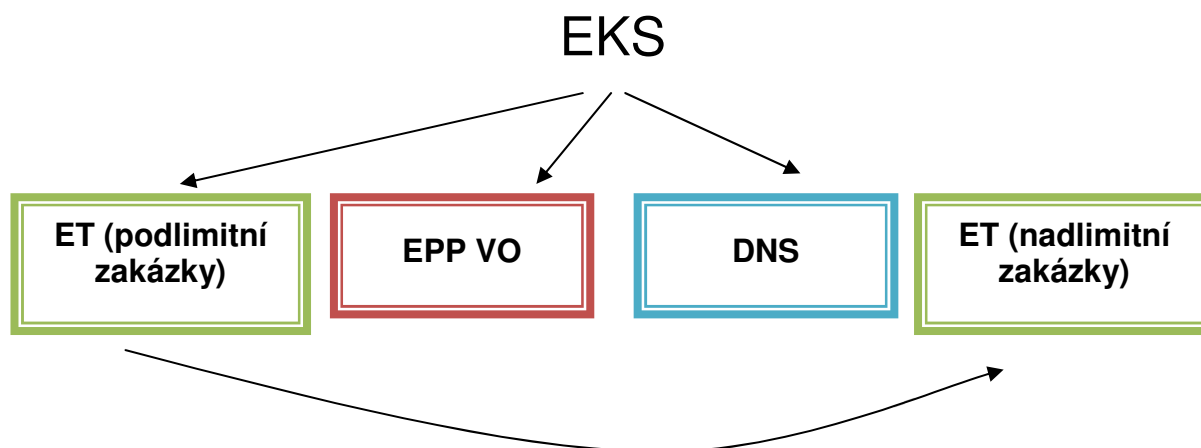
Díky přijetí zákona se počet veřejných obchodů realizovaných pomocí e-aukcí v druhé polovině roku 2011 a během roku 2012 značně zintenzívněl. Podle Úradu pre verejné obstarávanie (ÚVO) se takto realizované obchody objevily téměř ve třech čtvrtinách zakázek. Z této statistiky byly vyjmuty podprahové zakázky, při kterých zákon neurčuje povinnost využití e-aukcí [19,20,21].

### 2.3.3. Období od počátku roku 2015

Začátkem února 2015 spustilo Ministerstvo vnitra Slovenské republiky Elektronický kontraktační systém (EKS), což je prostředek pro zefektivnění procesů veřejných zakázek (viz obr. 2.1.). Součástí tohoto systému jsou tři nástroje, které budou postupem času zaváděny do praxe. Jedná se o Elektronické trhovisko (ET) funkční od počátku roku 2015 pro podlimitní zakázky, s vizí rozšíření jeho funkčnosti pro nadlimitní zakázky od roku 2016, Elektronickou podporu procesů (EPP VO) a Dynamický nákupní systém (DNS).

---

<sup>2</sup> Zákon č. 58/2011 Z. z., kterým se mění a doplňuje zákon č.25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní schválený Národnou radou SR dne 11. 2. 2011 a účinný od 1. 4. 2011.



Obr. 2.1. Součásti Elektronického kontraktačního systému (zdroj: vlastní tvorba).

ET bylo spuštěno jako první z nástrojů na začátku února roku 2015. Od 1. března tohoto roku je použití systému **POVINNÉ** pro všechny státní instituce, samosprávy i obce, které přes něj nakupují běžně dostupné zboží, služby a provedení stavebních prací, v případě že se jedná o podlimitní zakázky. Tato povinnost není nutná ve všech případech. V tabulce 2.1. si můžeme prohlédnout aktuální platné limity, které vymezují nutnost využití ET. Jak určit jestli se jedná o běžně dostupné předměty nám pomáhá „Test běžnej dostupnosti“, který lze stáhnout na stránkách úřadu pro veřejné zakázky [www.uvo.gov.sk](http://www.uvo.gov.sk). V současné době (konec roku 2015) se ministerstvo vnitra snaží rozšířit systém ET i na použití při nadlimitních zakázkách, ve kterých se předpokládají významné cenové úspory [22,23].

Podle premiéra Slovenské republiky Roberta Fica se jedná o takzvaný „státní eBay“, který slouží jako významný prostředek pro vymýcení korupce při veřejném obchodování.

Ten kdo si někdy prošel procesem výběrového řízení na dodavatele ve státní sféře jistě ví, že se jedná o neuvěřitelnou papírovou válku. Jednotlivé procesy jsou velmi časově náročné. Pomoci s tímto problémem by mělo zavedení **EPP VO**. Výhledově by měly být všechny dokumenty týkající se veřejných zakázek vedeny v elektronické formě. Do elektronické podoby by se rovněž měla přesunout komunikace s dodavateli, výzvy k účasti na zakázkách a následné předkládání nabídek [22,23].

Poslední z chystaných opatření je zavedení **DNS**, který by měl zabezpečit dostatečné zapojení dodavatelů do veřejných soutěží. Výhodou tohoto systému je možnost neustálého růstu dodavatelů v průběhu roku. Současný systém nabízí pouze uzavírání rámcových dohod s dodavateli, avšak pokud se objeví nový dodavatel, se kterým nemáme podepsanou rámcovou smlouvu na dodávky v tom kterém konkrétním roce, nemůžeme se nijak zapojit [22,23].

Tab. 2.1a. Aktuálně platné limity ET [24].

Podlimitná zákazka			
Bežne dostupné na trhu			
Tovar (okrem potravín), služba	≥ 1000 €	< 134 000 €	Podlimitná zákazka s využitím elektr. trhoviska, postup podľa § 91 ods. 1
	≥ 5000 €	< 207 000 €	
Stavebné práce	≥ 1000 €	< 5 186 000 €	Podlimitná zákazka s využitím elektr. trhoviska, postup podľa § 91 ods. 1
	≥ 5000 €		
Potraviny	≥ 40 000 €	< 134 000 €	Podlimitná zákazka s využitím elektr. trhoviska, postup podľa § 91 ods. 1
		< 207 000 €	

Sumy uvádzané v EUR bez DPH

Horní hranice pro nákup zboží a služeb 134 000 € je platná, pokud je zadavatelem Slovenská republika se zastoupením svými orgány (státní instituce, jejichž seznam naleznete v příloze 1). Pro ostatní subjekty (obce, vyšší územní celky, právnické osoby a sdružení právnických osob) se tento limit navýšil na 207 000 € (viz tab. 2.1a.).

Spodní hranice 1 000 € je platná v případě prodeje zboží a prací běžně dostupných na trhu pro všechny orgány státní správy. Limit 5 000 € byl nastaven pro ostatní státní subjekty (obce, vyšší územní celky atd.).

Tab. 2.1b. Aktuálně platné limity ET [24].

Podlimitná zákazka			
Iné ako bežne dostupné na trhu			
Tovar (okrem potravín), služba	≥ 20 000 €	< 134 000 €	Podlimitná zákazka s využitím elektr. trhoviska, postup podľa § 100 až 102
		< 207 000 €	
Stavebné práce	≥ 30 000 €	< 5 186 000 €	Podlimitná zákazka s využitím elektr. trhoviska, postup podľa § 100 až 102

Sumy uvádzané v EUR bez DPH

Limity pro JINÉ zboží a stavební práce, než jsou běžně dostupné na trhu, jsou uvedeny v tabulce 2.1b.

Pokud se jedná o jiné než podlimitní zakázky, jsou limity stanoveny podle tabulky 2.1c.

Tab. 2.1c. Aktuálně platné limity ET [24].

Iná zákazka		
Bežne dostupné na trhu		
Tovar (okrem potravín), služba, stavebné práce	< 1 000 €	Postup podľa § 9 ods. 9
Iné ako bežne dostupné na trhu		
Tovar (okrem potravín), služba	< 20 000 €	Postup podľa § 9 ods. 9
Stavebné práce	< 30 000 €	Postup podľa § 9 ods. 9
Potraviny	< 40 000 €	Postup podľa § 9 ods. 9

Sumy uvádzané v EUR bez DPH

## 2.4. PRÁVNÍ VYMEZENÍ ELEKTRONICKÝCH AUKCÍ

Elektronické smlouvy v soukromé sféře nejsou pevně definovány konkrétním specifickým zákonem. Při elektronickém obchodování vycházíme především z obecných ustanovení Občanského zákoníku. Ve veřejné sféře je toto obchodování řízeno zákonem o veřejném obstarávání. Jednotlivé novely konkrétních zákonů má na starost ÚVO.

Kompletní seznam všech zákonů týkajících se e-aukcí nalezneme v příloze 2. Uvedený seznam byl přejet a následně doplněn a upraven z webových stránek VO SK (verejné obstarávanie Slovenska). Některé důležité zákony z tohoto seznamu si blíže popíšeme v následujících řádcích [25].

### 2.4.1. Predpis č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník

Občanský zákoník se zabývá komplexně hmotným soukromým právem a skládá se z pěti částí, ve kterých vymezuje základní občansko-právní vztahy, definuje právní úkony a zaměřuje se na spotřebitelské smlouvy mezi dodavateli a spotřebiteli [26].

### 2.4.2. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník

Obchodní zákoník slouží k úpravě soukromého práva a v aktuálním znění se skládá ze čtyř částí. První část (obecná ustanovení) definuje základní pojmy včetně podnikání zahraničních osob, obchodního rejstříku, účetnictví podnikatelů a hospodářské soutěže. Druhá část se věnuje obchodním společnostem a družstvům. Část třetí se zabývá obchodním závazkovým vztahům. Čtvrtá část definuje ustanovení obecná, přechodná a závěrečná [26].



### 2.4.3. Zákon č. 25/2006 Z. z. o veřejném obstarávání s vyznačenými změnami a o změně a doplnění některých zákonů

Tento zákon upravuje veřejné zadávání zakázek na dodání zboží, služeb a poskytování stavebních prací. Dále se zaměřuje na koncese na stavební práce a správu ve veřejných zakázkách. Dozvíme se z něho, jaké jsou limity pro zakázky podlimitní, nadlimitní, s nízkou hodnotou anebo podprahovou hodnotou a způsob jejich předběžného výpočtu. Dále definuje pojmy úzce související s e-aukcemi, jako jsou: veřejný vyhlášovatel, dodavatel, uchazeč, zájemce atd. Čtenář se zde také dozví, jakými postupy lze realizovat veřejné zakázky, jaké jsou podmínky účasti a kritéria vyhodnocování nabídek.

### 2.4.4. Zákon č. 252/2015 Z. z., kterým se mění a doplňuje zákon č. 25/2006 Z. z. o veřejném obstarávání a o změně a doplnění některých zákonů v znení neskorších predpisů a kterým se mení a doplňují některé zákony

Ke konci roku 2015 došlo zatím k poslední legislativní změně, týkající se ET. Došlo k navýšení limitu z 1 000 € na 5 000 € pro obce, vyšší územní celky a ostatní subjekty, které nespádají do kategorie „a“ paragrafu 6 zákona o veřejných zakázkách č. 25/2006 Z. z. Novela rovněž zavádí pojem **Registr konečných uživatelův výhod** a zároveň ruší povinnosti prokazovat majetkovou účast při každém podání nabídky.

Povinnost zapsat se do tohoto registru budou mít od 1. listopadu 2015 všichni zájemci i jejich subdodavatelé, kteří se budou chtít zúčastnit soutěžení o nadlimitní a podlimitní zakázky bez využití ET. Žadatel bude muset doložit originál nebo úředně ověřenou kopii dokladu o oprávnění dodávat zboží, poskytovat služby nebo uskutečňovat stavební práce (výpis z obchodního rejstříku, výpis z živnostenského listu apod.).

Dále novela zavádí výjimku na poskytování advokátních služeb, které dále nebudou nutné poptávat pomocí EKS [27].

## 2.5. ÚČASTNÍCI REVERZNÍCH E-AUKCÍ

### 2.5.1. Provozovatel

Zajišťuje realizaci aukčních systémů. Poskytuje školení, poradenství a další služby ostatním účastníkům aukcí [28,29].

### 2.5.2. Vyhlášovatel (Zadavatel)

Vyhlášovatelem se nazývá společnost nebo její pověřený pracovník, plánující vyhlásit výběrové řízení za účelem snížení nákladů při nákupu zboží nebo služeb. Za

tímto účelem osloví vyhlášovatel některého z provozovatelů aukčních systému, který mu zajistí kompletní realizaci či zaškolení a ostatní služby. Záleží pouze na vzájemné domluvě, které kroky si je schopen řídit vyhlášovatel sám a které přenechá provozovateli.

Předpokládanými vyhlášovateli e-aukcí jsou společnosti s větším počtem pracovníků, neboť většinou mají větší finanční i personální prostředky k tomu, aby se mohli tímto druhem nákupů zabývat [28,29].

### **2.5.3. Dodavatel (Účastník)**

Dodavatelem je společnost nebo její pověřený pracovník, který se zapojí do výběrového řízení vypsání vyhlášovatelem aukce. Dodavatel je vyzván ze strany provozovatele či vyhlášovatele k podání nabídky na poptávané zboží/službu a po seznámení se se všemi podmínkami aukce se uchází o získání této zakázky [28,29].

### **2.5.4. Návštěvník**

Návštěvník je společnost nebo osoba s oprávněním k pozorování průběhu aukce, avšak pouze jako pasivní pozorovatel. Většinou se mezi návštěvníky vyskytují ředitelé společností, členové představenstev nebo dozorcích rad, kterým je umožněno sledování aktuálních nabídek dodavatelů. Nemohou však jakkoli zasahovat do průběhu aukce [28,29].

## **2.6. Průběh fází e-aukce**

### **2.6.1. Fáze přípravy**

Fázi přípravy bereme jako fázi upřesňování si informací o jasných specifikacích předmětu nabídky nebo poptávky, shánění potřebných podkladů a dokumentů, stanovení časového rozmezí průběhu aukce atd. Jedná se o jednu z nejdůležitějších fází, která ovlivňuje celkový výsledek a hladký průběh celé aukce. Špatně specifikovaný výrobek (služba) mohou zapříčinit pořízení výrobku (služby) jiných proporcí než byly představy vyhlášovatele. Stanovení jasné specifikace často žádá konzultace nákupčího s potencionálními dodavateli [28,29].

### **2.6.2. Výběr dodavatelů**

Jak již bylo dříve zmíněno, není-li nabídka, není ani možnost realizace nákupu pomocí aukce. Výběr vhodných dodavatelů je základním pilířem každé reverzní aukce. Velikost výsledných úspor se často odvíjí od celkového počtu zúčastněných dodavatelů. S větším počtem dodavatelů narůstá konkurenční boj a dochází ke zvy-

šování pravděpodobnosti toho, že některý z dodavatelů cenu „podleze“. Abychom docílili možnosti lukrativní nabídky v požadovaném množství, ceně a kvalitě, nesmíme výběr dodavatelů podcenit a uspěchat. Hlavní roli v tomto výběru hrají již stávající dodavatelé. „Devadesát procent dodavatelů umí nabídnout lepší kvalitu i lepší servis, než je vyžadováno“ [18]. Pro vyhlášovatele e-aukce je výhodné, pokud je jeho stávající dodavatel ochoten přistoupit na konkurenční podmínky. Děje se tak z více než 80 %.

Nejdůležitějšími kritérii z hlediska výběru dodavatelů do e-aukce jsou:

- zájem o dodávky
- spolehlivost
- flexibilita
- vzdálenost od distribučního místa
- legislativní překážky (cla, kvóty) [30].

Navazovat kontakty s dodavateli můžeme hned několika způsoby:

- **Dodavatele vybírá zadavatel aukce**

Při tomto způsobu hledání dodavatelů, si zadavatel vyhledává potencionální dodavatele sám na základě svých vlastních možností a navázaných kontaktů z jeho předešlé činnosti. S dodavateli má již většinou osobní zkušenost a může tak odhadnout jejich chování v průběhu aukce. Nevýhodou tohoto systému je zúžené zorné pole zadavatele, který často neví o možnostech, jak navýšit seznam dodavatelů [30].

- **Dodavatele vybírá provozovatel aukčního systému**

Dalším způsobem, jak navýšit nabídku, je využít služeb provozovatele aukčního systému, který je schopen zajistit potencionální uchazeče. Většinou se jedná o placenou službu, která ovšem umožní zadavateli rozšířit list uchazečů a tím i zvýšit potencionální cenové úspory. Provozovatel čerpá buď ze své vlastní databáze ověřených dodavatelů, se kterými má zkušenosti, nebo využije některé z databází firem, jako například: Trend.sk, Finstat.sk, Kompass Slovakia a.s. nebo katalog Azet [30].

- **Dodavatelé se přihlašují sami**

Pokud zveřejní zadavatel či provozovatel informace o připravované e-aukci, mohou se dodavatelé, kteří mají zájem se zúčastnit, sami přihlásit a nechat se zapsat na seznam potencionálních dodavatelů. Ve veřejné sféře je takovým příkladem **Vestník**, který zabezpečuje ÚVO nebo **ET**, které je součástí EKS. Ve Vestníku se

objevují všechny plánované veřejné zakázky, které jsou podlimitního resp. nadlimitního rozsahu. Zakázky realizované s pomocí ET, které je určeno pro podlimitní zakázky běžně dostupného zboží, služeb a provedení stavebních prací, se na tomto seznamu nevyskytují [22,30].

- **Kombinace výše uvedených možností**

Kombinací výše uvedených postupů se jeví jako nejkomplexnější způsob při hledání potencionálních účastníků. Vyhlášovatel osloví svoje ověřené dodavatele a provozovatel mu rozšíří nabídku o ty nové a nevyzkoušené [30].

### **2.6.3. Zadání poptávky do aukčního systému**

Tato fáze plynule navazuje na fázi přípravy, která měla za úkol dopodrobna připravit vše potřebné. Většinou je vše vyřízeno během několika minut. Do systému se zadají poptávané položky, včetně všech potřebných dokumentů, shrnou se dodací podmínky a vypíše termín konání aukce. Poté již dochází k rozesílání výzvy (pozdávka) potencionálním dodavatelům [17,28].

### **2.6.4. Výzva, pozvánky**

Dodavatelé se přihlašují do e-aukce na základě výzvy, která jim přijde jako příloha e-mailové zprávy. Dodavatel nalezne v příloze odkaz na vytvořenou aukci, jehož prostřednictvím se může v případě zájmu přihlásit. Součástí přihlášení je i nutnost potvrdit seznámení se s pravidly e-aukce. Jakmile účastník vyplní potřebné údaje o svojí firmě/osobě a potvrdí všechny podmínky, systém automaticky odešle na jím zadanou e-mailovou adresu potvrzovací e-mail s uživatelským jménem a heslem, sloužícím k přihlášení do aukčního systému. Aukční síť je aktivní až po zahájení zadávacího kola [17,28,29].

### **2.6.5. Zadávací kolo (také první nebo nulté)**

Zadávací kolo slouží jako prostředek k seznámení účastníků s aukčním prostředím a podáním jejich cenových nabídek, které mohou do jeho skončení libovolně měnit. Během tohoto kola nedochází k soutěžení mezi jednotlivými účastníky, kteří zatím nevidí konkurenční nabídky. V případě vyskytnutí se jakýchkoliv technických problémů lze situaci řešit s administrátorem a předejít tak komplikacím v „ostrém kole“ [17,28,29].

### **2.6.6. Kontrolní kolo (mezikolo)**

Kontrolní kolo slouží jako mezistupeň mezi zadávacím a soutěžním kolem, během kterého administrátor kontroluje správnost předložených nabídek a pokud zde objeví

nějaké nejasnosti, spojí se s dodavatelem a požádá ho o vysvětlení své nabídky. Zároveň administrátor kontroluje potřebné kvalifikace firem a jejich pracovníků, které byly stanoveny v podmínkách aukce. Zadavatel se může rozhodnout, jestli toto kolo zařadí do průběhu aukce nebo jej vynechá. V tom případě navazuje na zadávací kolo ihned kolo soutěžní [28,29].

#### **2.6.7. Soutěžní kolo (také ostré, druhé nebo řádné)**

Soutěžní kolo slouží pro samotnou soutěž mezi účastníky. Standardně se jeho délka pohybuje kolem 20-30 minut plus případné prodlužování. Všechny podmínky pro vylepšování nabídek a způsobu prodlužování musí být předem jasně dané a srozumitelné všem účastníkům [17,28,29].

#### **2.6.8. Ukončení e-aukce**

Ukončení e-aukce je vždy stanoveno na určitý předem stanovený datum a čas. Po vypršení tohoto časového limitu již není možné podávat další nabídky, pokud nejsou administrátorem nastaveny podmínky automatického prodlužování. Možnost automatického prodlužování činí z e-aukcí velice zajímavé prodejní mechanismy. Nastavena může být například podmínka automatického prodloužení, pokud se v posledních pěti minutách změní aktuálně nejlepší cenová nabídka a pořadí dodavatelů na čelních pozicích. Tyto podmínky lze samozřejmě libovolně nastavit, záleží na domluvě vyhlášovatele s administrátorem.

Dále může nastat případ, kdy se v průběhu e-aukce vyskytnou technické problémy a na popud toho administrátor ukončí aukci a tuto skutečnost oznámí všem zúčastněným.

Občas také dochází k tomu, že se účastníci neprávem domáhají opakování aukce a odkazují se na technické důvody (nefunkčnost systému). V drtivé většině jsou však tato tvrzení nepravdivá a nepodložená. Internetové aukční systémy disponují dobrou ochranou, která umožňuje podrobné sledování všech účastníků a jejich jednotlivých kroků a vše pečlivě zaznamenává v historii aukce [17,28,29].

#### **2.6.9. Zpracování výsledků**

Po skončení soutěžního kola stanoví vyhlášovatel e-aukce jejího vítěze, který podal nejlepší resp. nejvýhodnější nabídku a seznámí s výsledky všechny zúčastněné. Soutěžící by dále měli mít přístup k historii aukce, kde by se v případě potřeby mohli podívat na protokoly o změnách v nabídkách, které jsou systémem automaticky archivovány [17,28,29].

## 2.7. Výhody a nevýhody e-aukcí

V této podkapitole si blíže rozebereme možné výhody či nevýhody e-aukcí.

### 2.7.1. Výhody e-aukcí

- **E-aukce jako vhodný nástroj pro řízení podnikového nákupu**

PODNIKOVÝ NÁKUP se řadí vedle PRODEJE a VÝROBY mezi základní tři funkce podniků. Jeho úkolem je zajistit chod a zásobení výrobních i nevýrobních procesů podniku materiály, výrobky a službami. Zajištěním chodu se rozumí pokrytí všech procesů od prvotní situační analýzy, přes plánování nákupu materiálů, zajištění dodavatelů, včetně vzájemné komunikace, přípravy výběrových řízení, až po výsledné uzavírání smluv a controlling. Pouze touto strategicky řízenou cestou může dojít ke kýžené efektivnosti a dodržování množstevních, časových a kvalitativních požadavků [14,30].

E-aukce umožňují pokrytí široké oblasti výše uvedených procesů a mohou tak přispět k efektivnímu řízení podnikových nákupů. Jako konkrétní příklad si můžeme uvést:

**Prvotní analýzu** – možnost RFx poptávek, viz podkap. 2.2.

**Zajištění dodavatelů** – možnost využití databází poskytovatelů e-aukčních softwarů, viz podkap. 2.6.

**Možnost automatického vygenerování smluv** po skončení e-aukce.

- **Možnost nižších cen poptávaných materiálů a služeb**

Hlavním důvodem pořádání e-aukcí (krom aukcí předepsaných zákonem, viz podkap. 2.3.3.) bývá vidina značných cenových úspor, jejichž dosažení klasickou cestou (vyjednávání mezi dodavatelem a odběratelem) by bylo velmi obtížné, ba dokonce i nemožné. Reverzní aukční systémy nám poskytují poměrně jednoduchý nástroj, jak těchto úspor docílit. Přinášejí firmám i veřejným institucím průměrné úspory kolem 15 % na nákupních cenách a jistým způsobem tak nahrazují práci zkušených nákupčích [14,30].

- **Transparentnost nákupního procesu**

Průhlednost nákupního procesu bývá uváděna jako další významný argument pro realizaci e-aukcí. Možnost korupčního jednání je zde potlačena na minimum. Po skončení e-aukce je účastníkům umožněno vytisknout si protokoly, ve kterých jsou zaznamenány veškeré soutěžní procesy. Klasická obchodní cesta skýtá daleko více příležitostí pro nekalé obchodování, ať už se jedná o „dohazování“ zakázek sprátele-

ným firmám či jakékoliv jiné korupční taktiky, které jsou na Slovensku bohužel hojně rozšířeny [14,30].

*„Přirovnávám chování účastníků e-aukcí k televizní diskuzi. Jakmile se ve studiu rozsvítí červená, dává si každý normální člověk pozor, co vypustí z úst a jak se chová. Neslušnosti jsou vidět. Vidí je moc lidí, a aby toho nebylo málo, je všechno zaznamenáno“ [18].*

- **Časové úspory**

Opakované používání aukcí přináší významnou úsporu transakčních nákladů (možnost automatizace nákupních procesů). Jednou z výhod je, že řada operací může být provedena softwarem automaticky (vyhodnocení, generování smluv apod.). Časové úspory uvítají zejména veřejní vyhlášovatelé, kteří se musí řídit zákonem danými pravidly a postupy ve veřejných soutěžích. Díky transparentnosti e-aukcí a vzájemné anonymitě mezi dodavateli se dá významně vymýtit podávání námitek ze stran neúspěšných dodavatelů na průběh výběrového řízení. Než Úřad pro veřejné zakázky prošetřil podanou námitku a vydal stanovisko, docházelo ke značným průtahům v celém procesu řízení, nebo dokonce k jeho úplnému pozastavení [30,31].

- **Dostupnost**

Stejně jako jiné online aplikace i e-aukce disponují úžasnou výhodou v dostupnosti všem zúčastněným, a to prakticky z kteréhokoliv místa na planetě, v jakoukoliv denní i noční dobu. Postačí jim k tomu počítač a připojení k internetu. Mocným nástrojem se pak e-aukce stávají v rukou nadnárodních společností, kterým nejenom e-aukce, ale i ostatní elektronické nástroje umožňují lepší řízení investičních zakázek [14,30].

## 2.7.2. Nevýhody e-aukcí

- **Zhoršená kvalita dodávek a materiálů**

Neustálé cenové válčení a primární zacílení pouze na nejnižší cenu může vést až ke snížení kvality poskytovaných služeb a dodávaného zboží, a to například v případech lukrativních zakázek s vysokým počtem dodavatelů, kde dochází k velmi tvrdému boji, po kterém zůstávají nabídky, které jsou od těch původních výrazně ponížené. Dodavatelé jsou pak nuceni hledat rezervy, jak vítězné zakázky realizovat a zůstat při tom v kladných číslech. Jedním z možných řešení této otázky je volba materiálů nižší kvality. Je velmi důležité, aby vyhlášovatelé akcí co možná nejpřesněji a nejpodrobněji popsali předměty jejich aukcí a vyhnuli se tak možným problémům [14,30].

- **Vysoké počáteční náklady**

Realizace aukcí pomocí internetových aukčních systémů samozřejmě také něco stojí. Zadavatelé musí počítat s náklady na pořízení softwaru a zaškolení pracovníků. Důležité proto je počáteční zhodnocení pravděpodobné úspory a nákladů a následné rozhodnutí, zda je využití aukce rentabilní [30].

- **Neochota dodavatelů se zúčastnit**

Z pohledu dodavatele existuje mnoho důvodů, proč se aukce nezúčastnit. Záměr vyhlášovatele je jasný, dosáhnout na nabídku v nejnižší cenové hladině při dodržení všech kvalitativních, kvantitativních a časových podmínek. Pro dodavatele to znamená jediné. Jde do soutěže s vědomím, že pokud vyhraje zakázku, jeho marže z prodeje bude s největší pravděpodobností stlačena na minimum. Ve hře se také může objevit hráč, pro kterého bude vítězství natolik významné, že půjde s cenou dokonce nad hladinu svých vlastních nákladů. Pokud projdou dodavatelé pár aukcemi s těmito výsledky, o další už se ani nebudou ucházet, je to pro ně ztráta času, který mohou ušetřit na jiné obchodní aktivity [30].

- **Nevhodný druh výrobku**

Dodavateli se také může stát, že zrovna pro jeho druh podnikání, ať už se zbožím či se službami, se e-aukce příliš nehodí. Jejich použití nemůžeme aplikovat na cokoliv. Obecně se mezi nevhodné řadí veškeré výrobky a služby duševního charakteru, tzn. umělecká díla (záleží na vkusu), právní služby (liší se kvalitou, většinou dražší znamenají lepšího advokáta), apod. [30].

- **Hardwarové (HW) a softwarové (SW) požadavky**

Další překážkou pro realizaci e-aukcí mohou být hardwarové a softwarové požadavky aukčního systému. Možné HW překážky bývají v dnešní době spíše výjimečné, neboť jednotlivé aukční systémy nemají vysoké nároky na výkonnost stolních počítačů či laptopů. SW požadavky již mohou být daleko větší překážkou, neboť zájemce o tyto programy musí platit nemalé finanční částky za jeho pořízení, popř. další poradenství [30].

- **Nedůvěřivost účastníků v elektronické nástroje**

Někteří lidé se bojí nebo nechtějí využívat e-aukce z jednoho prostého důvodu. Nedůvěřují totiž počítačům a ostatním elektronickým nástrojům. Jsou schopni si zajistit prodej klasickou cestou a tak nevidí důvod, proč by se měli pouštět do něčeho nového. Jedná se především o starší generaci, která si není tak úplně „jistá v kramflecích“ při práci s počítači. Mladší generace, která vyrostla již v „digitální době“ tyto problémy většinou nemívá [30].



## 2.8. Finty e-aukcí

V časopise TREND se v roce 2012 objevil článek, který se zabýval fintami a možnými podvody při e-aukcích. I když se v případě e-aukcí jedná o velmi transparentní nákupní mechanismy, je vidět, že i zde lze s výsledkem jistým způsobem manipulovat. S jakými případy se oslovení účastníci článku setkali? Je třeba připomenout, že se jedná čistě o jejich osobní zkušenosti, spekulace a domněnky.

- **omezení aukce časovým limitem + stanovení maximální výše poklesu nabídky** – omezí prostoru pro snižování cenových nabídek
- **veliká časová odezva mezi podáním nabídky a zobrazením ceny na obrazovce**
- **vypadnutí internetové linky nebo „zmrazení“ času**
- **velké zakázky s mnoha položkami (př. ministerské zakázky)** – někteří vyhlášovatelé dají na seznam zboží i položky, které v reálných podmínkách nebudou vyžadovat. To umožní dodavatelům, kteří přesně vědí, co se bude reálně odebírat, jít pod pořizovací cenu.

Kompletní článek s případy možné manipulace si můžeme přečíst ve 13. čísle časopisu TREND roku 2012 [32].

## 2.9. Kdy se vyplatí e-aukce realizovat a kdy je lepší se jim vyhnout

K otázce, zda se vyplatí realizovat nákup přes e-aukce, existuje mnoho přístupů. Mezi největší přednosti bych zařadil rychlost, nákup v reálných tržních cenách a průhlednost. Níže si uvedeme obecná doporučení, která nám umožní zhodnotit vhodnost aplikace e-aukcí v našich nákupních procesech.

### 2.9.1. Kdy se vyplatí aukce dělat

- **Když předpokládané úspory nepřevyšují náklady**

Existují dva způsoby, kterými lze realizovat nákupy pomocí e-aukce. První možnost je taková, kdy si je zájemce o e-aukce sám schopen vytvořit software pro jejich realizaci. Jedná se však o velice finančně i časově náročnou variantu. Mnohem častějším a levnějším řešením je přímé využití služeb jednoho z poskytovatelů a pronajímatelů aukční síně. Využívání těchto služeb je samozřejmě zpoplatněno, vždy záleží na tom, co všechno si je zájemce schopen sám obstarat. Jestli mu stačí jenom pronájem nebo využije i dalších služeb a podpory pronajímatele. Základní výpočet pro stanovení efektivnosti využití e-aukcí můžeme stanovit jako 5 % z celkové ceny

nákupu. Pokud vám vypočtená pětiprocentní částka stojí za pozornost, měli byste zvážit zavedení e-aukcí do vašich nákupních procesů [14,30].

- **Když nakupujeme specifické výrobky**

Ve vašem podnikání se může stát, že budete nakupovat velmi specifické zboží (např. kogenerační jednotky), které dodává pouze hrstka dodavatelů. Tito dodavatelé mají velmi zkušené obchodníky, kteří vám vychválí právě jejich produkt a také vám vysvětlí, proč za ně zaplatíte danou sumu. Vyzvat dodavatele do aukčního řízení vám v těchto případech pomůže vyznat se na trhu a ověřit si, jestli jsou tvrzení prodejců pravdivá či nikoli [14,30].

- **Když poptáváme nákupy ve velkých objemech**

Až na výjimky jako jsou např. důvěryhodnost značky, platební morálka, síla nabídky atd., je obecným předpokladem vyšší zájem dodavatelů účastnit se výběrového řízení při realizaci velkoobjemových zakázek [14,30].

- **Když se nám naskytá dlouhodobá spolupráce s dodavateli**

Pomocí e-aukcí můžeme realizovat nejenom jednotlivé konkrétní nákupy, ale lze je využít i pro zajištění dlouhodobých dodávek, kdy se objem kumuluje v čase. Po uzavření kontraktu se dodavatel zaváže k pravidelnému zásobování zákazníka sjednaným zbožím při dodržení podmínek sjednaných v e-aukci [30].

- **Když můžete realizovat sdružené nákupy**

Sdružené (alianční) nákupy jsou jedním z nástrojů, jak docílit většího zájmu dodavatelů o soutěžení. Vyskytují se však jistá úskalí týkající se organizace takto realizovaného nákupu. Pokud se jedná o firmy jedné korporace nebo instituce s jedním ústředním radou apod., bývá domluva na zadání, sjednocení požadavků a respektování výsledků jednodušší než tomu bývá v případech seskupení různorodých firem. Další hrozbou aliančních nákupů může být případ, kdy se účastníkům sdružení podaří nakumulovat takové množství reálné poptávky, která vede k významným změnám v rozložení sil na dodavatelském trhu. Takováto poptávka vyvolá tlak, který by mohl vyústit až k zrození aliance dodavatelů nebo jejich tiché (kartelové) dohody. To by zpětně vedlo k navýšení cen a zhoršení dodavatelských podmínek [30].

- **Když má vaše značka věhlasné renomé**

Prestiž firemní značky může být mocným nástrojem vyhlášovatele při realizaci e-aukcí. Potencionální dodavatel vnímá pozitiva spojená s možností uvést si značku vyhlášovatele do svých referencí. Takovéto reference podporují další obchody a pomáhají dodavateli budovat svoje vlastní „jméno“ [14,30].

- **Když si umíte zajistit dostatek nabídek**

Jedním ze zásadních principů úspěšných e-aukcí je převyšující nabídka nad poptávkou. Absence zdravé konkurence by nám neumožnila srovnávání a konání e-aukcí by vyšlo prakticky naprázdno [30].

## **2.9.2. Kdy je lepší se jim vyhnout**

- **Když se jedná o kreativní činnost**

Cíl, společný úspěch či pochvala. Toto všechno jsou významné motivátory „tvůrčích mozků“ a kreativců. Pokud se vydáte cestou e-aukcí i v případě nákupu myšlenek, ohrozíte přístup a vnímání své osoby těmito lidmi. Aplikace e-aukcí nahrávají negativním dojmům dodavatelů, kteří mohou pociťovat určitou zášť, pramenící z projevených pochybností o jejich práci, výkonosti a kvalitě [14,30].

- **Není-li nabídka**

Příznivý pohyb cen u e-aukcí zajišťuje převis poptávky nad nabídkou. Pokud nastane opačný případ, využit e-aukcí pozbývá účinnosti. Nedostatečná konkurence mezi malým počtem dodavatelů žene ceny směrem nahoru. V tuto chvíli nastává doba, kdy je potřeba nějakým způsobem zatraktivnit poptávku a začít se porozhlížet po nových dodavatelích mimo oblast převisu poptávky. V klasické tržní ekonomice se ceny střídavě mění, jednou je ve vedení nabídka, poté zase poptávka (tzv. krátkodobý boom). Toto kolísání se po nějaké době vždy srovná [30].

- **Špatná motivace nákupního týmu**

Proč by se měl nákupní tým realizací e-aukcí vůbec zabývat? Jaké jsou jejich hlavní motivy a motivátory? Takovéto otázky by si měl klást hlavně management firm a vedoucí společností, protože to jsou právě oni, kdy stojí za případným úspěchem či neúspěchem. Je potřeba vytvořit pro členy nákupního týmu takové podmínky a atmosféru, aby i oni sami měli zájem na úspěšné realizaci obchodů tohoto typu a neobávali se změn. Univerzální recept, jak toho docílit se nikde nedozvíte. Vždy je třeba individuálního přístupu ke každému jedinci. Na téma motivace, ať už osobní či firemní, bylo vytvořeno mnoho teorií a publikací. Jednou z nejznámějších a ve firmách dodnes oblíbených teorií je tzv. Maslowova pyramida potřeb. Podrobnější rozebrání této problematiky by však bylo velmi rozsáhlé a mimo rámec této diplomové práce [30].

## 2.10. Dostupné aplikace na slovenském trhu

Zájemci o realizaci e-aukcí, ať už se jedná o soukromou či veřejnou sféru, mohou oslovit jednu z mnoha soukromých certifikovaných firem (PROebiz, APUEN, WELL management...), které nabízejí kompletní zajištění a servis těchto služeb.

Výhodou pro veřejné činitele může být bezplatný e-aukční systém EVO (viz podkap. 2.10.6.), který zprostředkovává a zabezpečuje ÚVO. Záleží pouze na rozhodnutí veřejných činitelů, zda se se systémem EVO spokojí, nebo budou hledat další, zpoplatněnou alternativu. V jistých případech, které jsou rozebrány v podkapitole 2.10.7., jsou veřejní činitelé nuceni využít ET, které funguje jako nová aplikace od počátku roku 2015.

### 2.10.1. PROebiz

Jedním z nejvýznamnějších hráčů na českém i slovenském trhu, který se zabývá zprostředkováním e-aukcí již od roku 2000, je firma NAR marketing s.r.o., která je i držitelem ochranné známky PROebiz. Jejím spoluzakladatelem a spoluvůdcem e-aukčního softwaru je pan Milan Kaplan, který se zároveň podílel na tvorbě knih *Firmní nákup a eAukce* a *Jak levněji a lépe nakupovat*.

Společnost NAR marketing rovněž pořádá mezinárodní konference eBF, které probíhají v Ostravě (letos již 11. ročník). Na konferenci vystupují nejenom specialisté z veřejných i soukromých institucí, ale i odborníci z několika evropských univerzit [33].

### 2.10.2. APUEN - Asociácia používateľov a priznivcov e-aukcí

Od roku 2012 sdružuje Apuen uživatele i poskytovatele služeb souvisejících s e-aukcemi a nákupními nástroji ve státní a podnikové sféře. Jejím zakladatelem je již výše zmiňovaný p. M. Kaplan a p. Jaroslav Lexa. Asociace se zabývá především vzděláváním, poradenstvím, odbornými konzultacemi a pořádáním konferencí týkajících se e-aukcí. Zajímavými prvky jsou i vlastní video blog a bulletin, jejichž prostřednictvím se autoři snaží informovat zájemce o aktuálním dění a legislativních změnách na slovenském trhu [34].

### 2.10.3. WELL management, s.r.o.

WELL neboli Manažment nákupných a investičných výberových konaní je dalším z možných poskytovatelů e-aukcí, který využívá softwarového programu PROebiz. Své působení na slovenském trhu datuje k roku 2003, respektive 2005, kdy se začala specializovat i na veřejný sektor [35].

#### 2.10.4. VO SK, a.s. - Verejné obstarávanie Slovenska

Společnost VO SK, a.s. byla založena roku 2010 a rovněž při své práci využívá aukční služby systému PROebiz. Ve svém působení se zaměřuje jak na veřejný, tak na soukromý sektor [36].

#### 2.10.5. EVOB, a.s. – Elektronické aukcie pre verejné obstarávanie

Dalším hráčem na trhu s e-aukcemi je od roku 2007 společnost EVOB, která v nedávné době převlékla kabát a nyní vystupuje na adresách [www.verejneaukcie.sk](http://www.verejneaukcie.sk) a [www.firemneaukcie.sk](http://www.firemneaukcie.sk). Pro realizaci svých aukcí využívá software Vallue [37].

#### 2.10.6. ÚVO – Úrad pre verejne obstarávanie

ÚVO vznikl 1. ledna 2000 v návaznosti na přijetí zákona č. 263/1999 Z. z. o veřejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov, který se jako první zákon v historii Slovenské republiky věnuje veřejným zakázkám. Úřad zastupuje Slovenskou republiku v oblasti veřejných zakázek a zároveň dohlíží na transparentnost nákupních procesů a efektivní nakládání s veřejnými prostředky.

V závislosti na rychlém vývoji a implementaci e-aukcí do nákupních procesů spustil ÚVO v roce 2007 elektronický systém veřejných zakázek **EVO (elektronické verejné obstarávanie)**. Tento systém podporuje všechny postupy zadávání zakázek, ať už se jedná o veřejnou soutěž, užší soutěž, řízení s uveřejněním či s využitím dynamického nakupování. Podporované jsou jak nadlimitní, tak i podlimitní zakázky. Na stránkách systému EVO je zobrazený seznam připravovaných nebo již probíhajících výběrových řízení ve veřejné správě (Vestník). Vyhodnocení aukcí je zde nastaveno na „nejnižší cenu“ nebo „ekonomicky nejvýhodnější nabídku“. Státní instituce mají možnost využít bezplatně služeb EVO při vyhlašování svých zakázek, nebo mohou využít zpoplatněných služeb některého ze soukromých poskytovatelů aukčních systémů.

Na stránkách ÚVO rovněž naleznete seznam podnikatelů zaregistrovaných do tohoto systému, evidenci referencí uskutečněných zakázek, registr osob se zákazem účastnit se výběrových řízení a registr konečných uživatelů výhod [37].

#### 2.10.7. ET – Elektronické trhovisko

ET bylo spuštěno jako první z nástrojů EKS na začátku února roku 2015. Od 1. března tohoto roku je použití systému POVINNÉ pro všechny státní instituce, samosprávy i obce, které s jeho pomocí nakupují běžně dostupné zboží, služby a provedení stavebních prací, v případě že se jedná o podlimitní zakázky. Jelikož je systém

spuštěn pouze krátce, lze předpokládat jeho postupné vylepšování v závislosti na problémech, které časem objeví a které bude třeba doladit [38].

ET je nastaveno pouze na nejlepší cenovou nabídku, nelze tedy vyhlásit aukci na ekonomicky nejvýhodnější nabídku, jako to umožňuje systém EVO. Největší zbraní tohoto systému je anonymita mezi všemi zúčastněnými stranami. Jak proces funguje si popíšeme na následujícím příkladu:

*Obec potřebuje nakoupit nové tonery do svých tiskáren. Pověřený pracovník obce se přihlásí do systému ET, kde založí novou poptávku a specifikuje poptávaný předmět. Dodavatelé zaregistrovaní v EKS mohou na tuto poptávku reagovat a podat cenovou nabídku. Při tom vyhlášovatel nevidí, jací dodavatelé se zúčastňují. Zná pouze jejich počet a výši cenových nabídek. Dodavatelé rovněž nevidí, jací ostatní dodavatelé se zúčastňují, vše je anonymní. Po skončení lhůty pro podání nabídek se vyberou první tři dodavatelé s nejlepší nabídkou, kteří se následně utkají o zakázku v e-aukci. Nejlepší cenová nabídka vyhrává a systém automaticky vygeneruje kupní smlouvu. Pokud někdo nesouhlasí s výsledkem aukce má většinou „smůlu“, námitky jsou zákonem vyloučeny. Vyloučení jsou rovněž dodavatelé, kteří se ocitnou na „Black listu“ elektronického trhu. Jedná se o dodavatele, kteří se v minulosti účastnili veřejných výběrových řízení, tato řízení vyhráli, ovšem následně neplnili svoje závazky.*

Pro lepší orientaci mezi případy, ve kterých je nutné využít ET a ostatními případy, ve kterých lze použít, buď bezplatný systém EVO, nebo některý ze zpoplatněných aplikací, slouží tabulka 2.2.

Tab. 2.2. Rozdíly mezi systémy EVO a EKS [39].

Elektronické verejné obstarávanie								
Nadlimitné zákazky						Podlimitné zákazky		
	Verejná súťaž	Užšia súťaž	Rokovacie konanie so zverejnením	DNS	Kvalifikačný systém	Podlimitné zákazky bez využitia elektronického trhu	Podlimitné zákazky s využitím elektronického trhu	
Informačný systém	EVO	EVO	EVO	EVO	EKS	EVO	EKS	
Špecifiká	Vyhlasuje sa pre neobmedzený počet uchádzačov.	VO/O môže obmedziť počet záujemcov, ktorých vyzve na predloženie ponuky.	Vyhlasuje sa pre neobmedzený počet záujemcov. Použitie len za určitých podmienok.	Je to plne elektronický proces realizovaný postupom verejnej súťaže.	Určený pre obstarávateľa.	EVO umožňuje elektronickú aukciu na najnižšiu cenu aj ekonomicky najvýhodnejšiu ponuku.	EKS umožňuje elektronickú aukciu len na najnižšiu cenu.	

### 3. STANOVENÍ HYPOTÉZ

V závislosti na informacích získaných během tvorby teoretické části diplomové práce, byly stanoveny tyto hypotézy, které budou potvrzeny nebo vyvráceny při vyhodnocení dat dotazníkového průzkumu v následujících podkapitolách.

#### 3.1. Hypotéza H1: Vyhlašování e-aukcí je doménou zejména společností s větším počtem pracovníků

Zabývat se možnostmi e-aukčních nákupů s sebou přináší (zejména v počátcích) jisté finanční a personální náklady, které vznikají v důsledku potřeby důkladného seznámení se s nástroji a mechanismy, které e-aukce vyžadují. Předpokládá se, že využití e-aukcí bude častější u větších společností s více než padesáti pracovníky, neboť takovéto společnosti disponují většími finančními a personálními prostředky.

#### 3.2. Hypotéza H2: Nízké ceny vysoutěžených zakázek mohou negativně ovlivnit kvalitu dodávaných služeb a zboží – z pohledu VYHLAŠOVATELŮ

Ovlivňuje nízká cena vysoutěžené zakázky negativně kvalitu poskytovaných služeb a zboží? Odpovědí na tuto otázku se literární zdroje zabývají spíše okrajově (viz podkap. 2.7.2.). To je dáno pravděpodobně tím, že nejčastějšími tvůrci teorie e-aukcí jsou zároveň jejich poskytovatelé a tudíž i zastánci. Je v celku logické, že tuto možnou negativní stránku nebudou výrazněji reflektovat.

Hypotéza H2 je zaměřena na pohled a zkušenosti vyhlášvatelů e-aukcí a bude tedy potvrzena/vyvrácena na základě jimi uvedených hodnot.

#### 3.3. Hypotéza H3: Nízké ceny vysoutěžených zakázek mohou negativně ovlivnit kvalitu dodávaných služeb a zboží – z pohledu DODAVATELŮ

Hypotéza H3 se zabývá stejným hodnocením jako hypotéza H2 s tím rozdílem, že je zaměřena na pohled a zkušenosti dodavatelů e-aukcí.



### **3.4. Hypotéza H4: Základní vlastností e-aukcí je jejich vysoká transparentnost – z pohledu VYHLAŠOVATELŮ**

Jednou z hlavních výhod e-aukcí je jejich vysoká transparentnost, která pramení především ze vzájemné anonymity mezi dodavateli nebo dokonce i z anonymity mezi vyhlášovatelem a dodavatelem e-aukce, jehož typickým příkladem je ET, zřízené vládou Slovenské republiky roku 2015 (viz podkap. 2.3.3.). Na druhou stranu jsme si v kapitole 2.8. Finty e-aukcí ukázali i jisté možnosti jejich manipulace.

Hypotéza H4 je zaměřena na pohled a zkušenosti vyhlášovatelů e-aukcí a bude tedy potvrzena/vyvrácena na základě jimi uvedených hodnot.

### **3.5. Hypotéza H5: Základní vlastností e-aukcí je jejich vysoká transparentnost – z pohledu DODAVATELŮ**

Hypotéza H5 je postavena stejným způsobem jako hypotéza H4 s tím rozdílem, že se zabývá, zkušenostmi dodavatelů.

## 4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část diplomové práce byla vypracována jako součást mezinárodní výzkumné aktivity realizované ve spolupráci VUT v Brně, FAST a University of Ljubljana, Faculty of Civil and Geodetic Engineering, kterou zastupují Ing. Tomáš Hanák, Ph.D., vedoucí práce a Prof. Jana Šelih. Pro potřeby komparace dat mezi Českou republikou a Slovenskem byl dotazník, použitý ke sběru dat, vytvořen dle staršího dotazníku určeného pro ČR s tím, že byl rozšířen o nové otázky. Výše uvedená komparativní studie použití aukcí v ČR a SK se aktuálně nachází v recenzním řízení zahraničního vědeckého časopisu Engineering Economics.

Takto vytvořený a upravený dotazník byl před svým rozesláním mezi respondenty několikrát prověřen kvůli zjištění jeho funkčnosti a srozumitelnosti. Ověřování se zúčastnilo několik mých kolegů z oboru Management stavebnictví. Dále byl dotazník prověřen odborníky z praxe, kteří již mají zkušenosti s e-aukcemi, a tudíž nám mohli poskytnout jejich zpětnou vazbu.

Sběr dat probíhal v období května až září roku 2014 a jeho cílem bylo zjištění názorů, poznatků a zkušeností respondentů s reverzními e-aukcemi ve stavebnictví na Slovensku. Dotazník je zaměřen na veřejný i soukromý sektor. Jeho otázky byly položeny tak, aby bylo možné zkoumat nejenom rozdílné pohledy ze stran vyhlášeatelů a dodavatelů, ale zároveň i skutečnost, jak se liší běžná praxe od očekávání potencionálních zájemců o tyto aukce.

Data byla sbírána pomocí elektronického dotazníku na základě předem vytvořeného seznamu respondentů, ve kterém byli zastoupeni zástupci soukromých i veřejných společností. V případě soukromých společností bylo rozesílání dotazníků zacíleno na vedoucí pracovníky. Ve veřejném sektoru pak na veřejné činitele, kteří se podílí na tvorbě zadávání a schvalování stavebních zakázek (starostové obcí, primátoři, statutární orgány). Původní verze seznamu musela být kvůli nízké návratnosti v průběhu sbírání dat rozšířena o další respondenty. Celkem bylo osloveno přibližně 1 200 soukromých společností na základě databáze dostupné na internetových stránkách [www.zoznam.sk](http://www.zoznam.sk) a 400 obcí a měst uvedených v databázi internetových stránek [www.e-obce.sk](http://www.e-obce.sk).

Výsledný počet získaných odpovědí se zastavil na čísle 186. Toto množství nám poskytlo dostatečný základ pro následné zpracování a vyhodnocení výsledků.

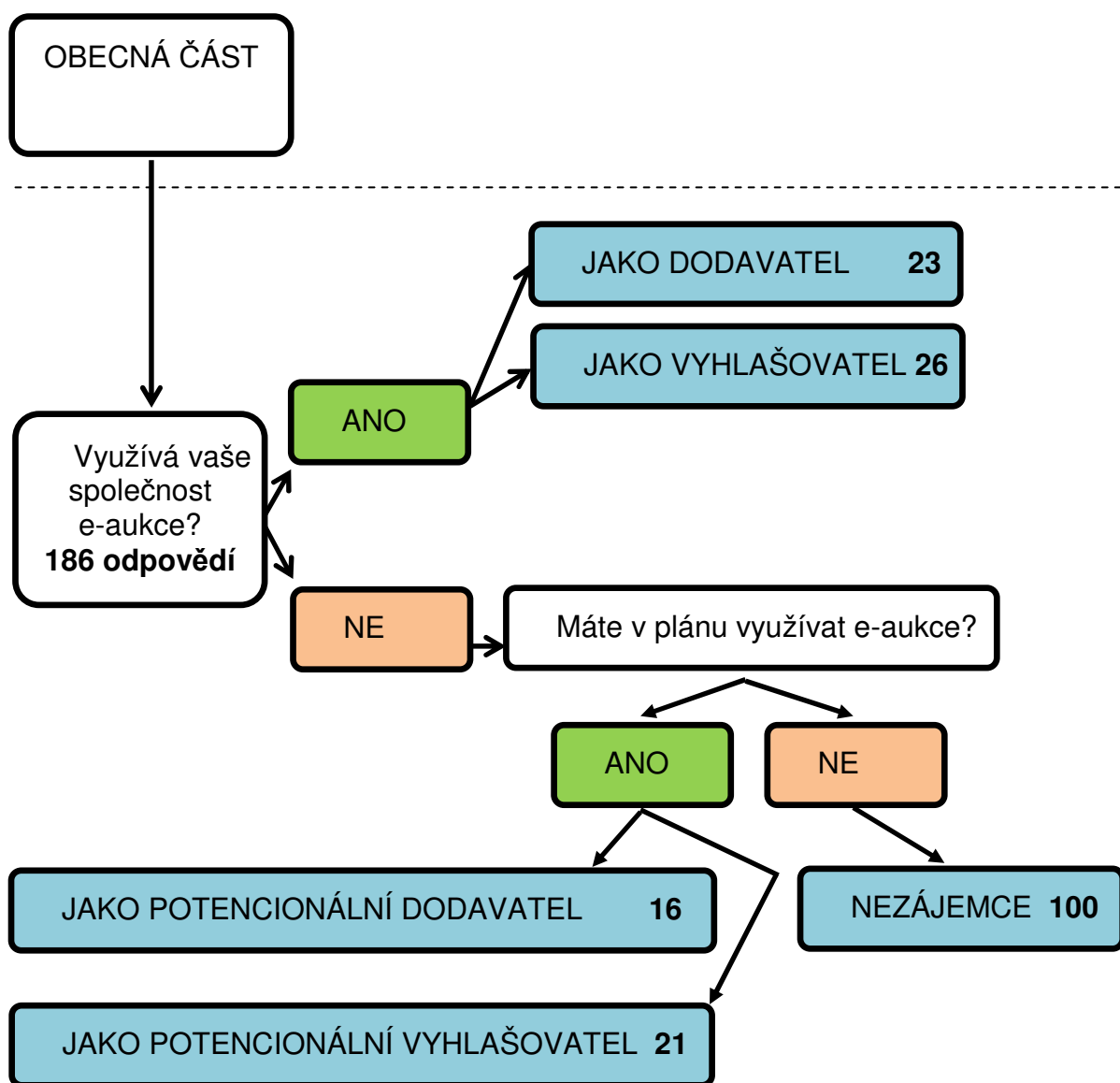
## 4.1. Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formulářů. Kromě základního dělení otázek, které jsou buď otevřené, polouzavřené nebo uzavřené obsahuje dotazník i jeden specifický typ, tzv. matici otázek. Otevřené otázky jsou takové, které nabízejí pouze textové odpovědi a jsou zaměřeny na specifické odpovědi, které by nebylo možné vyjádřit jinak než písemně. Uzavřené otázky neumožňují vlastní textovou odpověď, povinností respondenta je vždy zvolit jednu (unique choice) nebo kombinaci z více nabízených možností (multiple choice). Kombinací předešlých dvou typů jsou otázky polouzavřené, které byly použity tam, kde se očekávaly konkrétní i textové odpovědi. Matice otázek slouží k řešení více parametrů v jednom bloku. Respondentům umožňuje ohodnotit otázky na škále od jedné do pěti, a to v závislosti na jejich vnímání. Hodnota 1 představovala největší vliv a důležitost a hodnota 5 naopak nejmenší vliv a důležitost [40].

Dotazník byl rozdělen na OBECNOU část, která byla stejná pro všechny respondenty a zabývala se velikostí a zaměřením společností a postavením pracovníků ve společnosti.

Dále pak docházelo k jeho VĚTVENÍ podle rozdílných druhů odpovědí. Způsob větvení je zobrazen na obrázku 4.1. Nejprve došlo k rozdělení respondentů podle toho, jestli využívají ve svých nákupech e-aukce. Ti co odpověděli kladně („ANO“) na otázku: „Využívá vaše společnost e-aukce?“, se pak následně zařadili buď na stranu „DODAVATELŮ“, nebo stranu „VYHLAŠOVATELŮ“. Záporná otázka („NE“) vedla k další otázce, která zjišťovala, jestli mají respondenti v plánu někdy v budoucnu tyto e-aukce využívat. Opětovná negace („NE“) vedla k zařazení respondentů do větve „NEZÁJEMCE“. Souhlasná odpověď („ANO“) roztrídila zbylé respondenty do větví „POTENCIONÁLNÍ DODAVATEL“ nebo „POTENCIONÁLNÍ VYHLAŠOVATEL“. Kompletní větvení bude dále jednotlivě rozebráno a vyhodnoceno v následujících kapitolách.

Jednotlivé otázky dotazníku byly nastaveny tak, aby je bylo možné v drobných obměnách dosadit do všech dotazníkových větví a ty pak mezi sebou porovnat a zhodnotit.



Obr. 4.1. Způsob větvení dotazníku s uvedeným počtem odpovědí (zdroj: vlastní tvorba).

## 4.2. Vyhodnocení OBECNÉ ČÁSTI dotazníkového průzkumu

V úvodu zpracování výsledků dotazníkového šetření se věnujeme zpracování obecné části, ve které byly otázky totožné pro všechny respondenty bez rozdílného vlivu podle jejich zaměření.

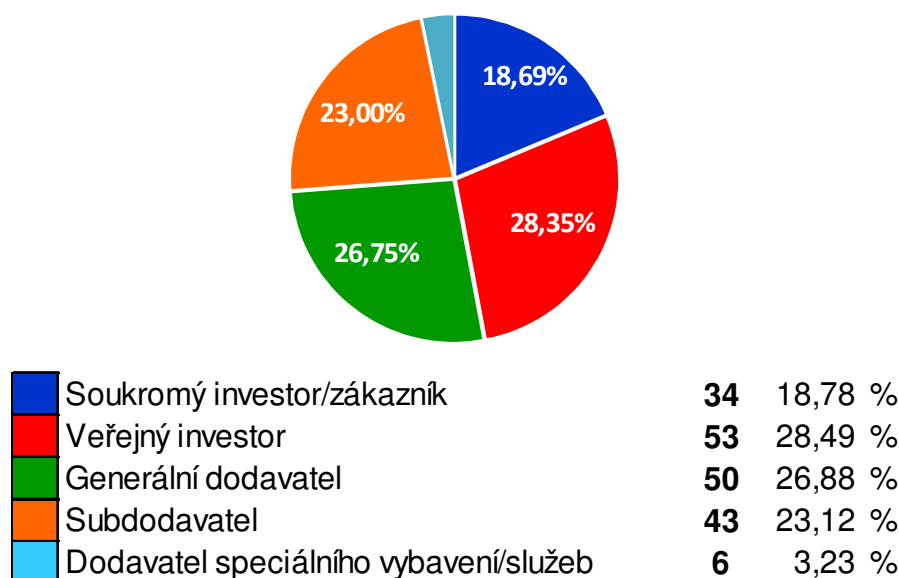
Pozn.: U všech výstupních grafů byly v horní části ponechány původní dotazníkové otázky, které se k nim váží.

### 4.2.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření

První otázkou byli respondenti roztřídění podle způsobů vystupování při jejich zakázkách. Nejčastěji se dotazníků zúčastnili veřejní investoři s procentuálním zastoupením 28,49 % z celkového počtu dotazovaných. Hned vzápětí jsou generální dodavatelé s 26,88 %. V pozadí však nezůstávají ani subdodavatelé či soukromí investoři s 23,12 %, resp. 18,78 %. Dle očekávání jsou nejméně zastoupeni, a to 3,23 % dodavatelé speciálního vybavení a služeb.

Na základě tohoto rozdělení, ve kterém jsou počty v jednotlivých skupinách poměrně rovnoměrně zastoupeny, bude možné sledovat určité návaznosti a spojitosti při rozhodování účastníků o účasti či neúčasti v e-aukcích.

Při realizaci stavebního projektu vystupuje vaše společnost obvykle jako:

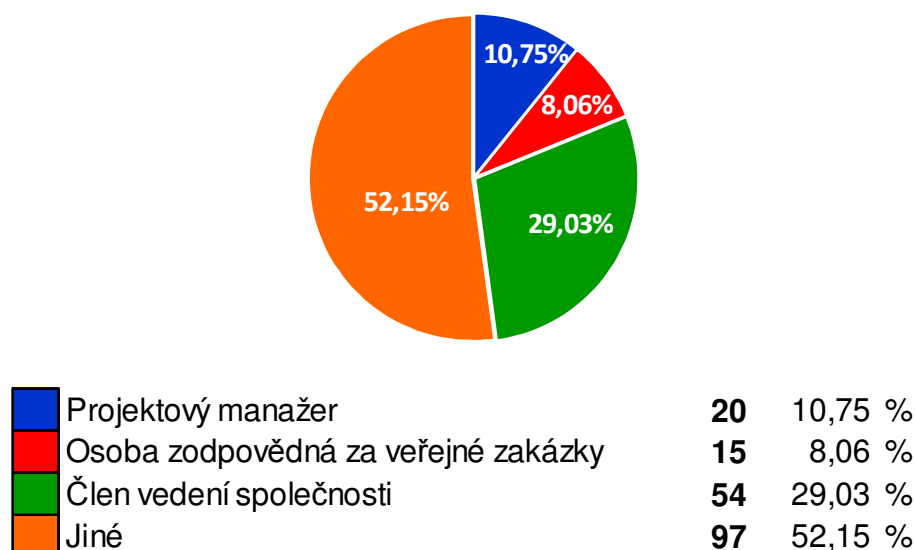


Obr. 4.2. Rozdělení společností podle jejich zaměření [42].

#### 4.2.2. Postavení ve společnosti

Otázka cílená na zjištění postavení respondentů ve společnosti byla primárně položena s ohledem na ověření jejich způsobilosti k vyplnění dotazníku. V odpovědích se nejčastěji vyskytovala přibližně z 30-ti procent varianta „Člen vedení společnosti“ (viz obr. 4.3.). Mezi respondenty, kteří uvedli JINÉ postavení, než které jim bylo nabízeno, se nejčastěji objevovaly pozice: statutár, jednatel, majitel (živnostník) a ekonom. Z celkového počtu 186 respondentů nakonec nebylo nutné vyřadit žádnou z odpovědí. Ve dvou případech (správce nemovitosti a zedník) bylo vyřazení zvažováno, ale jelikož se oba tito respondenti přiřadili do skupiny NEZÁJEMCŮ a zároveň konkrétněji nespecifikovali svoje odpovědi, neměli jejich výpovědi vliv na hodnocení dotazníku.

Vaše postavení ve společnosti je:



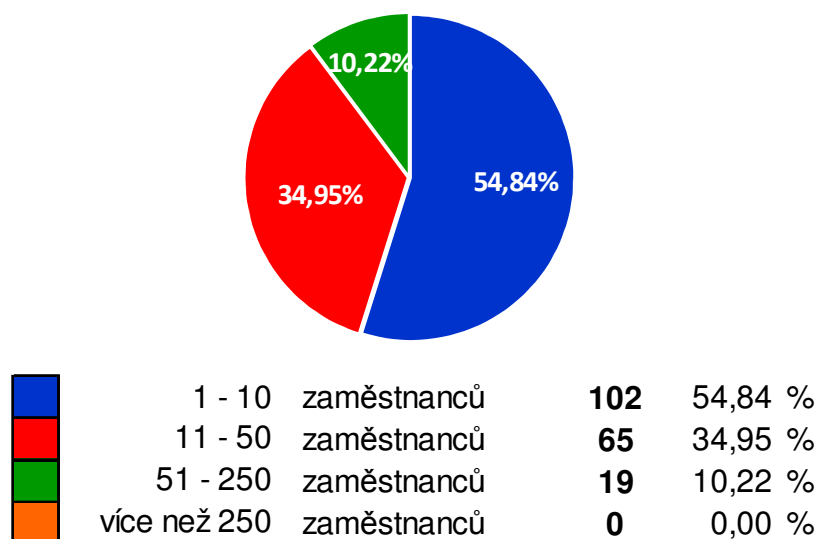
Obr. 4.3. Postavení respondentů v jejich společnosti [42].

#### 4.2.3. Velikost společnosti

Třetí otázka obecné části se zabývala zjištěním velikost zúčastněných společností (viz obr. 4.4.). Byly stanoveny hranice pro drobné společnosti v počtu do deseti zaměstnanců. Malé společnosti byly vymezeny počtem 11-50 zaměstnanců, střední společnosti 51-250 zaměstnanců a velké s počtem větším než 250. Nejvíce respondentů se nalézalo v první velikostní skupině, a to v celkovém zastoupení 54,84 %. Mezi těmito respondenty se nejčastěji vyskytovali dodavatelé, kteří již mají zkušenosti s e-aukcemi a těchto aukcí se zároveň zúčastňují. Druhou nejpočetnější skupinou byly malé společnosti, kterých se zúčastnilo 34,95 %. Jedná se především o pracovníky ve veřejném sektoru, kteří se zúčastňují e-aukcí a rovněž o veřejné investory, kteří mají zájem o jejich využití. Do skupiny středních společností, které jsou zde v

zastoupení 10,22 %, patří především veřejní vyhlášovatelé e-aukcí. V poslední skupině není zastoupen žádný z oslovených respondentů, vyhodnocení dat je tudíž ochuzeno o velké společnosti s celkovým počtem více než 250 pracovníků.

Jaká je velikost vaší společnosti?



Obr. 4.4. Velikost společnosti [42].

#### 4.2.4. Využití/nevyužití e-aukcí

Poslední otázka obecné části byla zaměřena na to, jestli respondenti využívají e-aukcí. Z celkového počtu 186-ti respondentů využívá e-aukce 26 vyhlášovatelů a 23 dodavatelů (viz obr. 4.1.). Jejich použití zvažuje dalších 16 dodavatelů a 21 vyhlášovatelů.

### 4.3. Vyhodnocení dotazníku – VYHLAŠOVATEL

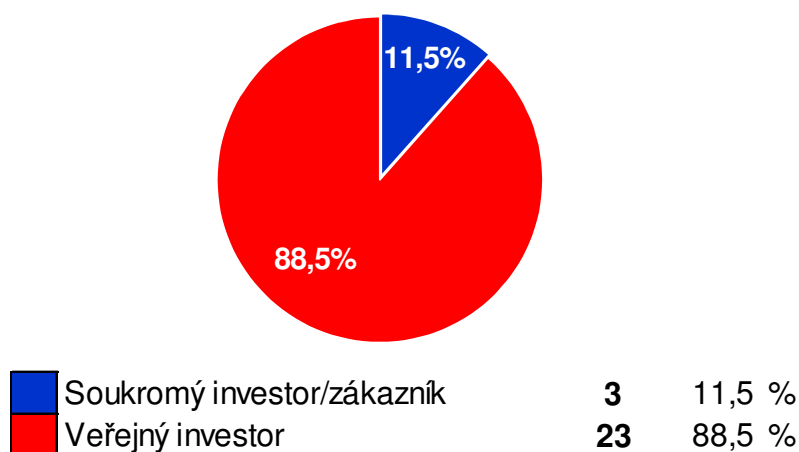
Jako první z dotazníkových větví byli rozebráni respondenti, kteří se přiřadili do skupiny vyhlášovatelů e-aukcí.

#### 4.3.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření

Nejčastěji bývají e-aukce vyhlášovány VEŘEJNÝMI INVESTORY. Jejich procentuální zastoupení v této větví bylo 88,5 % (viz obr. 4.5.). Zbytek skupiny (11,5 %) byl doplněn SOUKROMÍMI INVESTORY (pozn. jedná se o tři z celkového počtu 34 soukromých investorů). Výhledově zvažuje realizaci e-aukcí dalších pět soukromých a 16 veřejných investorů (viz příloha 3:tab. 1).

Z výše uvedených hodnot vyplývá, že vyhlásování e-aukcí je doménou zejména veřejných investorů, kteří bývají k těmto realizacím pobízeni a podporováni vládou Slovenské republiky (viz podkap. 2.4.).

Při realizaci stavebního projektu vystupuje vaše společnost obvykle jako:



Obr. 4.5. Rozdělení společností podle jejich zaměření [42].

#### 4.3.2. Velikost společnosti – HYPOTÉZA H1

Na základě dat z následující tabulky 4.1. můžeme **POTVRDIT HYPOTÉZU H1**. Míra využití e-aukcí roste v závislosti na velikosti společnosti. Ve veřejném sektoru využívají e-aukce nejčastěji společnosti s celkovým počtem 51-250 zaměstnanců. Pro vyhodnocení kategorie „Soukromý investor“ by byla zapotřebí data od většího počtu respondentů.

Tab. 4.1. Rozdělení vyhlášovatelů dle velikosti společnosti [42].

Soukromý investor/zákazník	poč. respondentů	
	1 - 10 zaměstnanců	1 33,3 %
	11 - 50 zaměstnanců	1 33,3 %
	51 - 250 zaměstnanců	1 33,3 %
Veřejný investor	počet responde.	
	1 - 10 zaměstnanců	2 8,7 %
	11 - 50 zaměstnanců	8 34,8 %
	51 - 250 zaměstnanců	13 56,5 %



### 4.3.3. Roční počet výběrových řízení

Další otázka vyzývala respondenty k uvedení přibližného počtu výběrových řízení, které jsou ročně vyhlášeny jejich společností.

Tab. 4.2. Roční počet výběrových řízení [42].

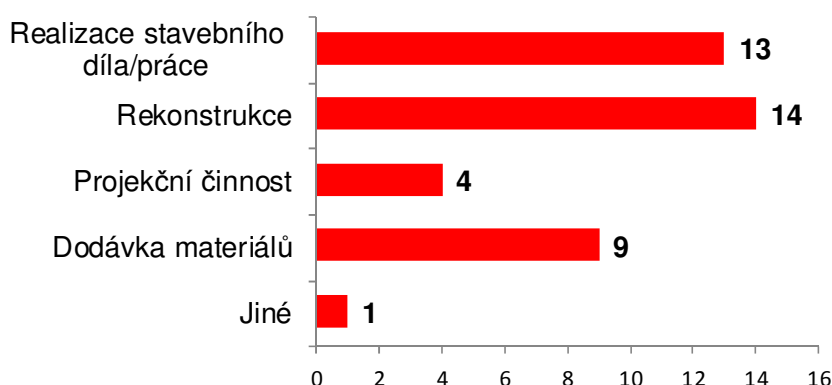
ČETNOST	POČET ODPOVĚDÍ	
1 – 5	13	50,0 %
6 – 20	8	30,8 %
21 – 50	1	3,8 %
> 50	4	15,4 %

Nejčastěji (z 50-ti procent) společnosti realizují 1-5 výběrových řízení ročně. Následuje kategorie 6-20 řízení s přibližně 30-ti procenty a zcela menšinově se zde vyskytuje kategorie 21-50 řízení.

V podkapitole 2.7.1. byla uvedena možnost větších časových úspor, popř. automatizace nákupních procesů v závislosti na větší četnosti výběrových řízení. Na základě obrázků 1a (časové úspory) a 1b (automatizace nákupních procesů), uvedených v příloze 3, dochází k POTVRZENÍ této teorie. Vnímání výhod časových úspor i automatizace nákupních procesů roste u vyhlášovatelů pozitivně v závislosti na větším počtu výběrových řízení.

### 4.3.4. Nejčastější předměty e-aukcí

Nejběžněji udávaným předmětem vyhlášovatelů byly „Rekonstrukce“, kterými se zabývá buď samostatně, nebo v kombinaci 14 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou „Realizace stavebního díla/práce“ s třinácti odpověďmi. V o něco menším počtu devíti odpovědí se vyhlášvatelé zaměřují na „Nákup materiálů“. Unikátní odpověď byla použita pouze jednou, a to na „Energie a pojištění“.



Obr. 4.6. Nejčastější předměty e-aukcí [42].

#### 4.3.5. Průměrná výše rozdílu cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí.

Teorie udává všeobecné cenové úspory při použití e-aukce kolem 15 % (viz podkap. 2.7.1.). Důležité je se ovšem zaměřit na skutečnost, že uváděných 15 % nemůžeme slepě dosadit do všech předmětů e-aukcí. Dle průzkumu TIS (viz podkap. 2.3.1.) mohou například úspory na stavebních pracích nabývat výrazně vyšších hodnot, než tomu bývá v případě nákupu zboží.

Tab. 4.3. Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek [42].

CENOVÝ POKLES	POČET ODPOVĚDÍ	
0 %	1	3,8 %
< 5 %	2	7,7 %
6 – 10 %	7	26,9 %
11 – 15 %	3	11,5 %
> 16 %	6	23,1 %
Bez možnosti porovnání	7	26,9 %

V našem průzkumu šetří vyhlášovatelé (kteří mají možnost porovnání) nejčastěji 6-10 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s úsporami většími než 16 %. Součtem dílčích kategorií zjišťujeme převahu cenových úspor do 15-ti procent (13 odpovědí), oproti šesti odpovědím v kategorii nad 16 %.

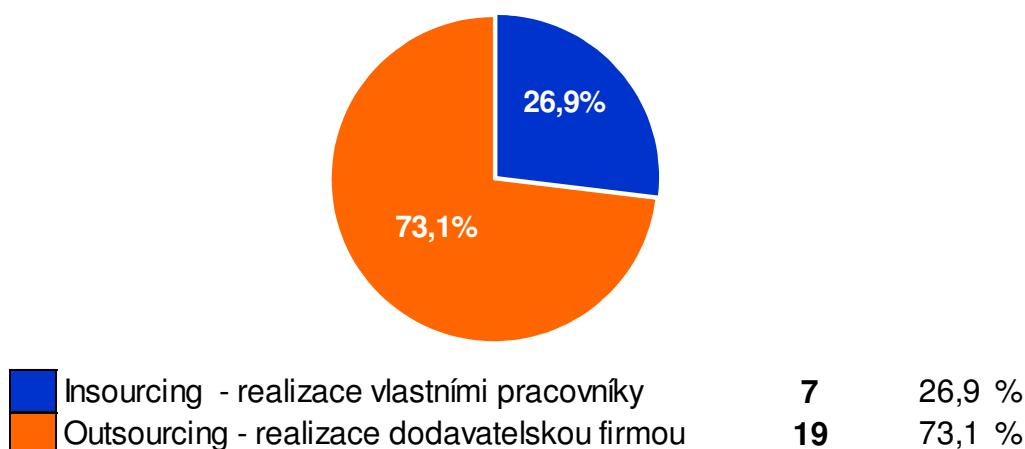
Zhodnotit návaznost cenových úspor podle předmětů aukcí je v našem případě obtížné, jelikož systém dotazníku umožňoval respondentům kombinovat jednotlivé předměty aukcí (např. „Realizace nového stavebního díla“ + „Rekonstrukce“ nebo „Realizace nového stavebního díla“ + „Dodávka materiálů“) a tudíž zde vznikalo mnoho kombinací, které se nadají relevantně zhodnotit. Co však z uvedených hodnot vyzorovat lze, je například fakt, že mezi předmětem „Dodávka materiálů“ se nevykytovaly větší cenové úspory než 10 % a proti tomu v případě „Realizace stavebního díla“ a „Rekonstrukcí“ se často objevovaly úspory větší než 16 %.

#### 4.3.6. Způsob realizací e-aukcí

V průměru téměř tři společnosti ze čtyř využívají při vyhlásování elektronických výběrových řízení služeb dodavatelské firmy. Zbývá čtvrtina společností se bez této pomoci obejde a je schopna si zajistit celý proces svými pracovníky (viz obr. 4.7.). Realizace pomocí „Insourcingu“ je doménou zejména středních společností s celkovým počtem 51-250 zaměstnanců (viz příloha 3:tab. 2). Menší společnosti

pravděpodobně nemají finanční a personální prostředky k tomu, aby se zabývaly kompletní samostatnou realizací e-aukcí.

Jakým způsobem realizujete svoje e-aukce?



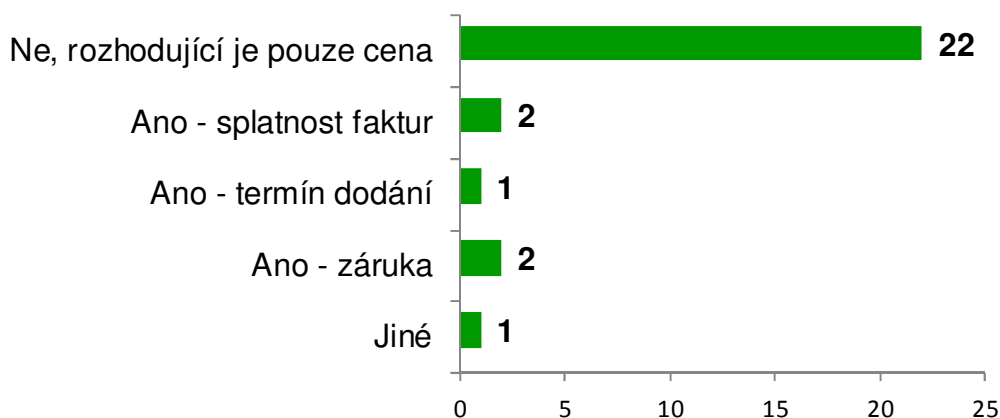
Obr. 4.7. Způsob realizace e-aukcí [42].

#### 4.3.7. Využívání multikriteriálního hodnocení

Na základě hodnot následujícího obrázku bylo zjištěno, že i když nám systémy zajišťující e-aukce umožňují nastavit multikriteriální hodnocení, v praxi se o dodavatelích většinou rozhoduje na základě nejnižší ceny. V soukromém sektoru se možnost nastavení dalších kritérií pro výběr dodavatele využívá pravděpodobně častěji. Jejich využití uvedli dva ze tří soukromých investorů. Výsledky jsou však ovlivněny jejich nízkou účastí v tomto průzkumu. Následující věta pochází od jednoho z vyhlášovatelů, který multikriteriální hodnocení komentuje slovy:

*„Pri elektronických aukciách rozhoduje len cena, ostatné parametre sa nehodnotia a to je ich chyba. Boli sme v aukciách, kde sa vždy našiel subjekt, ktorý ako sa hovorí vždy tú cenu podliezol, len aby zákazku dostal za každú cenu.“*

Využíváte při rozhodování o výběru dodavatele multikriteriální hodnocení?



Obr. 4.8. Využívání multikriteriálního hodnocení [42].

V případě veřejné správy pramení neochota využít multikriteriálního hodnocení především ze strachu ze špatného využití (podmínky jsou legislativně omezené, některé jsou zakázané, jiné povolené, mnoho je nejednoznačných), za což potom hrozí právní postihy administrátorům a zodpovědným osobám. Dalším problémem je častokrát nedostatečná znalost problematiky, tzn. že se nákupní týmy na toto téma málo vzdělávají a následně pak dochází k nevhodnému použití dalších kritérií.

#### 4.3.8. Výsledné cenové úspory dle počtu dodavatelů

Pokud chceme dosáhnout významných cenových úspor v e-aukčních nákupech, musíme zabezpečit dostatečný převis nabídky nad poptávkou. Čím více dodavatelů je ochotno se účastnit soutěžních kol, tím větší mohou být výsledné cenové úspory. Tento fakt je uveden v literárních zdrojích (viz podkap. 2.6.2.) a na základě tohoto dotazníkového šetření došlo i k jeho potvrzení, které ovšem neplatí ve všech případech. Přibližně třetina respondentů nemohla toto tvrzení ani potvrdit, ani vyvrátit a tři jej dokonce dementovali.

Souhlasíte s tvrzením, že čím větší počet dodavatelů se zúčastní e-aukce, tím větší jsou výsledné cenové úspory vyhlášovatele?

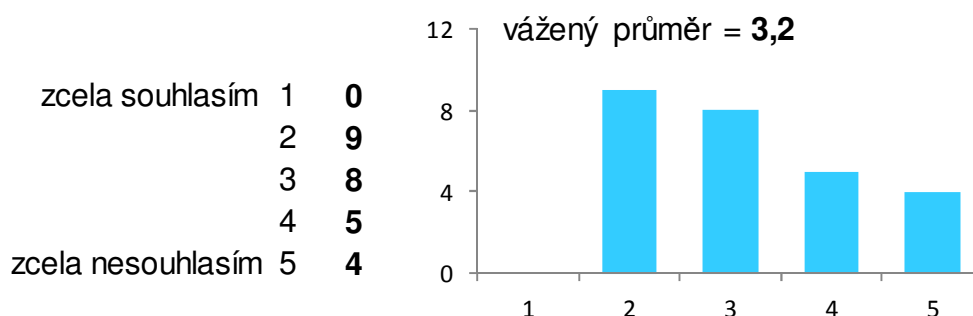


Obr. 4.9. Úspory dle počtu zúčastněných dodavatelů [42].

#### 4.3.9. Automatizace nákupního procesu

S možností automatizace nákupních procesů při využití e-aukcí nelze jednoznačně počítat. Rozložení zastánců a odpůrců tvrzení, že e-aukce umožňují automatizaci nákupních procesů ve společnosti bylo vcelku rovnoměrné. Pravděpodobně je to dáno tím, že jsou stavební zakázky často velice rozlišné a nejde na ně použít stejný postupový vzorec. O trochu pozitivněji je možnost automatizace vnímána společnostmi, které využívají e-aukce opakovaně a ve větším počtu (viz příloha 3:obr. 1b).

Souhlasíte s tvrzením, že e-aukce umožňují automatizaci nákupního procesu ve vaší společnosti?

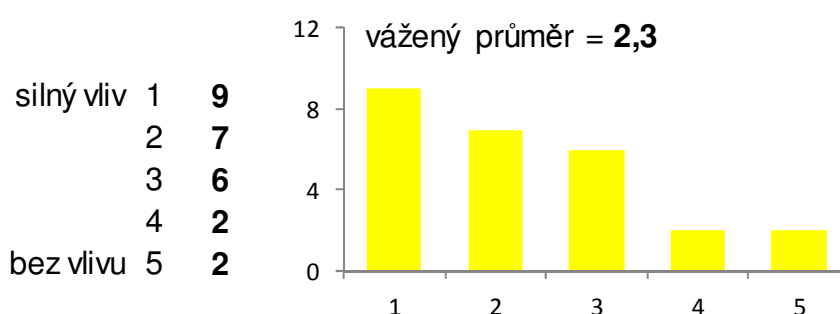


Obr. 4.10. Automatizace nákupního procesu [42].

#### 4.3.10. Ovlivnění kvality vlivem stlačování cen - HYPOTÉZA H2

Základním principem aukcí je stlačit cenu co nejnižší, nebo ji naopak co nejvíce navýšit. V našem případě reverzních aukcí se jedná o princip stlačování cen dodavatelových nabídek. Jak bylo již dříve potvrzeno (viz podkap. 4.3.7.), převážně jediným kritériem pro hodnocení nabídek bývá výsledná cena. Když je k tomu přidáno dynamické a značně konkurenční nákupní prostředí, dochází k vytvoření velkého tlaku na dodavatele, kteří jsou často nuceni podat tak nízkou nabídku, u které se zdá být její rentabilita přinejmenším diskutabilní. Otázkou zůstává, nakolik ovlivní toto cenové válčení výslednou kvalitu poskytovaných služeb, stavebních prací či materiálu ze strany dodavatelů.

Ovlivňuje nízká cena vysoutěžené zakázky negativně kvalitu poskytnutých služeb, stavebních prací či materiálu za strany dodavatele?



Obr. 4.11. Ovlivnění kvality vlivem nízkých cen [42].

Dle výstupních dat obrázku 4.11. bylo zjištěno, že nízká cena MÁ za následek zhoršení poskytované kvality. Dochází k POTVRZENÍ HYPOTÉZY H2. Více než třetina respondentů vnímá toto ovlivnění dokonce jako velmi silné. Nastává zde jistý paradox, kdy společnosti díky e-aukcím v prvotní fázi šetří finanční prostředky, avšak zároveň dochází ke kvalitativnímu úpadku. S tím souvisí i možnost vyšších nákladů

v budoucnosti a ovlivnění celkové životnosti materiálů a stavebních děl. Zajímavým poznatkem je rozdílné vnímání možného zhoršení kvality dodavatelského plnění, pokud se jedná o soukromé investory, kteří se s tímto problémem většinou nepotýkají (viz příloha 3:obr. 2).

Problémy týkající se kvality zaznamenávají i respondenti, kteří se e-aukcí z různých důvodů přímo nezúčastňují, avšak jejich přímé zkušenosti, které nasbírali během jejich působení ve stavební branži, potvrzují námi vyhodnocená data. Pro ukázkou jsou zde uvedeny dvě odpovědi našich dotazníkových „Nezájemců“:

*„Najväčší nedostatok eAukcie, že zohľadňuje len minimum kritérií na výber dodávateľa!!! práve z tohto dôvodu pokladám používanie eAukcií u nás za krok zlým smerom, pretože sa zameriavajú len na dosiahnutie najnižšej ceny, čo má za následok potláčanie kvality a zadávateľa v konečnom dôsledku takýto výber stojí viac.“*

*„Za podmienok, na základe ktorých jeden z uchádzačov v aukcii získal zákazku, zvyčajne nie je možné takúto zákazku vôbec realizovať/dodať v požadovanom rozsahu a kvalite.“*

#### 4.3.11. Druhy výhod – HYPOTÉZA H4

Vyhodnocení následujících dat (viz obr. 4.12.) nám umožnilo nahlédnout do možných výhod, které e-aukce nabízejí svým vyhlášovatelům. Jednalo se opět o polouzavřené otázky, které nabízely v základu čtyři z možných výhod, které jsme si uvedli v podkapitole 2.7.1., a to: „Snížení cenové nabídky“, „Úspora času“, „Transparentnost“ a „Odstranění geografických a jazykových bariér“. Zároveň měli respondenti možnost uvést další z výhod, kterou považovali za důležitou, ale nebyla poskytnuta v nabídce. K této možnosti se však uchýlili pouze jednou odpovědí ve znění: „snížení administrativní práce“.

Nejlépe hodnocenými výhodami byly bezesporu „Snížení nabídkové ceny“ a „Transparentnost“. Jejich vnímání mezi respondenty bylo dokonce naprosto identické a jednoznačné. Těchto výhod si je bezesporu vědoma i vláda Slovenské republiky, která potřebovala omezit korupci při vyhlásování veřejných tendrů, a proto se uchýlila k zavedení zákonné povinnosti tyto aukce využívat (viz podkap. 2.3.). Dochází k **POTVRZENÍ HYPOTÉZY H4**.

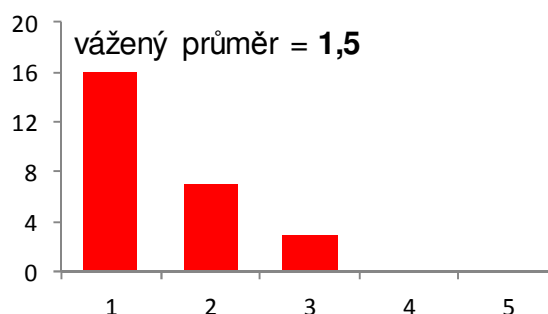
V pořadí druhou nejlépe hodnocenou výhodou jsou „Časové úspory“. Přibližně polovina respondentů potvrzuje možnost rychlejšího řízení, než je řízení vedené klasickou cestou. Pokrokové v tomto ohledu bylo zavedení již zmiňovaného ET, jehož prostřednictvím lze aukce realizovat v daleko kratším časovém rozmezí, než tomu bylo v případě realizací přes ÚVO [41]. ET bylo spuštěno na začátku roku 2015. Naši respondenti tedy neměli možnost využít jeho služeb a jeho zavedení se do nasbíra-

ných dat nijak neprojevalo. Nejhuře hodnocenou volbou byla ta, týkající se „Odstranění geografických a jazykových bariér“. Jelikož většina vyhlášovatelů byli pracovníci ve veřejném sektoru, kteří zajišťují nákupní procesy v mezích hranic Slovenské republiky, nedochází zde k potýkání se s jazykovými problémy.

Jaké druhy **VÝHOD** vnímáte při použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené výhody s ohledem na jejich významnost pro vaši společnost.

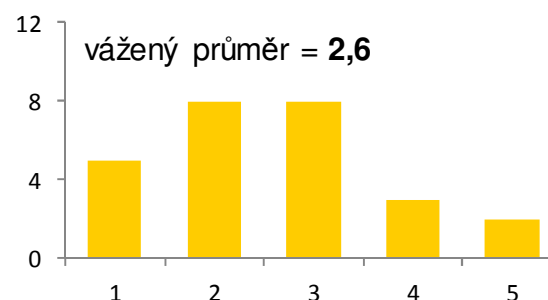
#### Snížení nabídkové ceny

nejdůležitější	1	16
	2	7
	3	3
	4	0
nejméně důležité	5	0



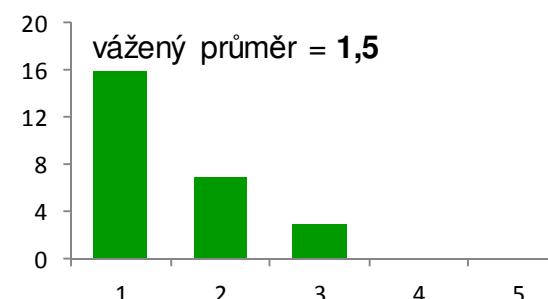
#### Úspora času

nejdůležitější	1	5
	2	8
	3	8
	4	3
nejméně důležité	5	2



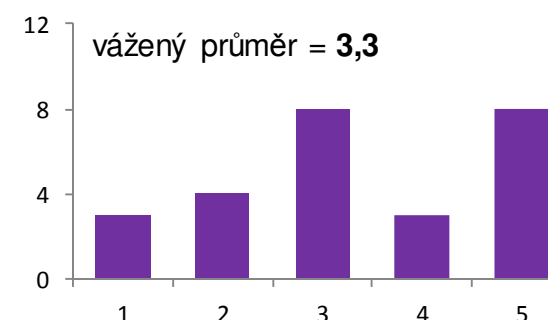
#### Transparentnost

nejdůležitější	1	16
	2	7
	3	3
	4	0
nejméně důležité	5	0



#### Odstranění geografických a jazykových bariér

nejdůležitější	1	3
	2	4
	3	8
	4	3
nejméně důležité	5	8



Obr. 4.12. Druhy výhod e-aukcí [42].

### 4.3.12. Druhy překážek

Další z otázek se zabývala způsoby vnímání překážek, které mohou komplikovat výběrová řízení. Respondenti hodnotili čtyři nabízené otázky, kterými byli „Vysoké pořizovací náklady“, „Neochota dodavatelů se zúčastnit výběrového řízení“, „Nevhodný druh výrobku“ a „HW a SW požadavky“. Poslední otázka byla otevřená, umožňovala respondentům libovolnou odpověď. Pouze jeden z vyhledávacích tuto možnost využil a nevýhodu okomentoval slovy:

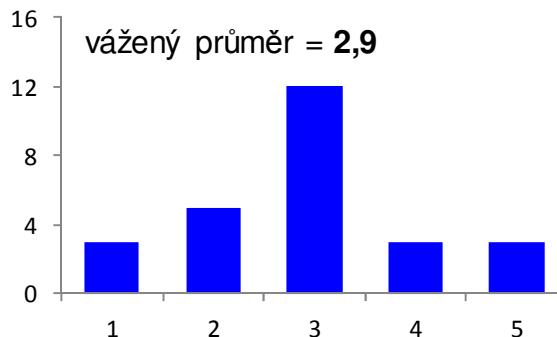
*„Překážkou je, že ucházkači předloží ponuky v papírové formě na maximální cenu, aby měli z čeho snižovat.“*

V souhrnu dopadlo toto šetření více či méně neutrálně (viz obr. 4.13a; 4.13b). Vyhlášovatelé jistě překážky vnímají, avšak nepřikládají jim velkou důležitost. Na stupnici významnosti, která byla nastavena od jedné do pěti, byla nejčastější odpověď u všech otázek „tři“, tedy střed hladiny. Následující odpovědi rozložili respondenti mezi zbývající čtyři body významnosti přibližně v rovnoměrné míře. Dvě otázky však byly přece jenom vnímány o něco silněji. Jednalo se o „Neochotu dodavatelů se zúčastnit“ a „Nevhodný druh výrobku“.

S jakými **PŘEKÁŽKAMI** se setkáváte při použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené překážky s ohledem na jejich význam pro vaši společnost.

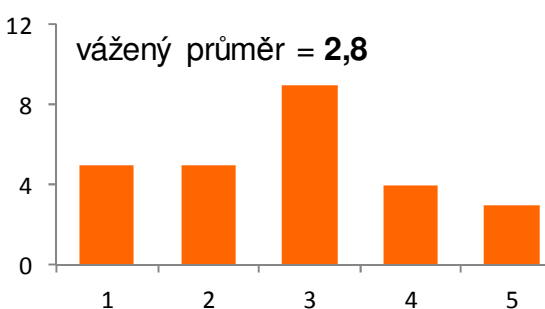
#### Vysoké pořizovací náklady

nejdůležitější	1	3
	2	5
	3	12
	4	3
nejméně důležité	5	3



#### Neochota dodavatelů se zúčastnit

nejdůležitější	1	5
	2	5
	3	9
	4	4
nejméně důležité	5	3

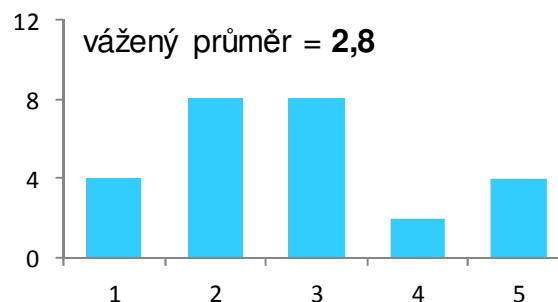


Obr. 4.13a. Druhy překážek e-aukcí [42].

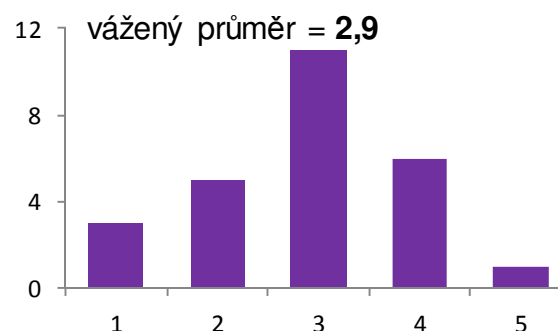


**Nevhodný druh výrobku**

nejdůležitější	1	<b>4</b>
	2	<b>8</b>
	3	<b>8</b>
	4	<b>2</b>
nejméně důležité	5	<b>4</b>

**HW a SW požadavky**

nejdůležitější	1	<b>3</b>
	2	<b>5</b>
	3	<b>11</b>
	4	<b>6</b>
nejméně důležité	5	<b>1</b>



Obr. 4.13b. Druhy výhod e-aukcí [42].

**4.3.13. Výhody vs. nevýhody**

Na závěr dotazníku byli respondenti vyzváni, aby se zamysleli nad VÝHODAMI a NEVÝHODAMI e-aukcí a zhodnotili, která z těchto dvou kategorií převažuje. Byla položena otázka, jestli výhody převyšují nevýhody nebo je tomu právě naopak. Vyhlášovatelé dali přednost první z možností a přiklonili se na stranu výhod. Z výsledků nám vyplývá, že i když e-aukce mají svoje „mouchy“, přesto jsou mezi vyhlášovateli vnímány kladně, na čemž se pravděpodobně největší mírou podílelo pozitivní vnímání „Snížení nabídkové ceny“ a „Transparentnost“.

Souhlasíte s tvrzením, že výhody e-aukcí převyšují jejich nevýhody?



Obr. 4.14. Výhody vs. nevýhody e-aukcí [42].

## 4.4. Vyhodnocení dotazníku – DODAVATEL

Druhá dotazníková větev je zaměřena na vyhodnocení vstupních dat ze strany dodavatelů e-aukcí.

### 4.4.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření

Nejčastěji se v této kategorii objevují s více než padesáti procenty „Generální dodavatelé“. Druhou nejpočetnější skupinu (přibližně každý čtvrtý), tvoří subdodavatelé jednotlivých dílčích dodávek. Soukromý investor zde figuruje s přibližně 17-ti procenty a jednou se nám zde vyskytl i „Dodavatel speciálního vybavení/služeb“. Ten však konkrétněji nespecifikoval předměty jeho práce. Víme o něm, že se jedná o drobnou společnost o velikosti 1-10 zaměstnanců, která se nejčastěji zúčastňuje rekonstrukcí stavebních děl, a to na soukromých i veřejných zakázkách přibližně ve stejném počtu.

Ve všech dodavatelských případech, ať už se jedná o soukromé investory, generální dodavatele, subdodavatele či dodavatele speciálního vybavení a služeb, jde o drobné společnosti s celkovým počtem 1-10 zaměstnanců (viz příloha 3:tab. 3).

### 4.4.2. Nejčastější předměty e-aukcí

V této polouzavřené otázce měli respondenti možnost zadat jednu až čtyři z nabízených variant nebo mohli přidat svoji unikátní odpověď. Nejběžnějším udávaným předmětem jsou (stejně jako v případě vyhlášovatelů, viz podkap. 4.3.4.) „Rekonstrukce“, které uvedlo buď samostatně, nebo v kombinaci, 19 respondentů.

Jaké jsou nejčastější předměty e-aukcí?



Obr. 4.15. Nejčastější předměty e-aukcí [42].

Druhou nejpočetnější skupinou jsou „Realizace stavebního díla/práce“ s deseti odpověďmi. V porovnání s odpověďmi vyhlášovatelů na stejnou otázku se nejvíce liší zbylé tři předměty. Na straně dodavatelů vymizely odpovědi z kategorie „Projekční činnost“ a „Jiné“, a rovněž se zde téměř nevyskytují odpovědi „Dodávka materiálů“.

#### 4.4.3. Průměrná výše rozdílu cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí.

Hodnoty tabulky 4.4. nám potvrzují jeden z předpokládaných účelů reverzních e-aukcí, a to výrazné cenové úspory na straně vyhlášovatelů, korespondující s jistým omezením zisků na straně dodavatelů. Většina (přibližně polovina) dodavatelů uvedla, že v případě účasti na e-aukcích se výsledná cena poníží o více než 16 %, než by tomu bylo při klasickém výběrovém řízení. Uvedené úspory nabývají vyšších hodnot, než tomu bylo v případě vyhlášovatelů e-aukcí (viz podkap. 4.3.5.), kteří uváděli většinové úspory do 15-ti procent.

Tab. 4.4. Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek [42].

CENOVÝ POKLES	POČET ODPOVĚDÍ	
0 %	1	4,3 %
< 5 %	1	3,8 %
6 – 10 %	3	11,5 %
11 – 15 %	4	15,4 %
> 16 %	12	46,2 %
Bez možnosti porovnání	2	7,7 %

Nejčastěji se úspory převyšující hodnotu 16-ti procent vyskytovaly u „Realizace nového stavebního díla“. V této kategorii dokonce jiné cenové poklesy nebyly uvedeny. V o něco menší míře se pak pokles cen projevil u „Rekonstrukcí“.

Zpětně můžeme na základě těchto výsledků konstatovat, že zvolené intervaly cenových poklesů nebyly úplně vhodně nastaveny. Horní hranice 16 % nám znemožnila docílení lepšího přehledu o konkrétních cenových poklesech.

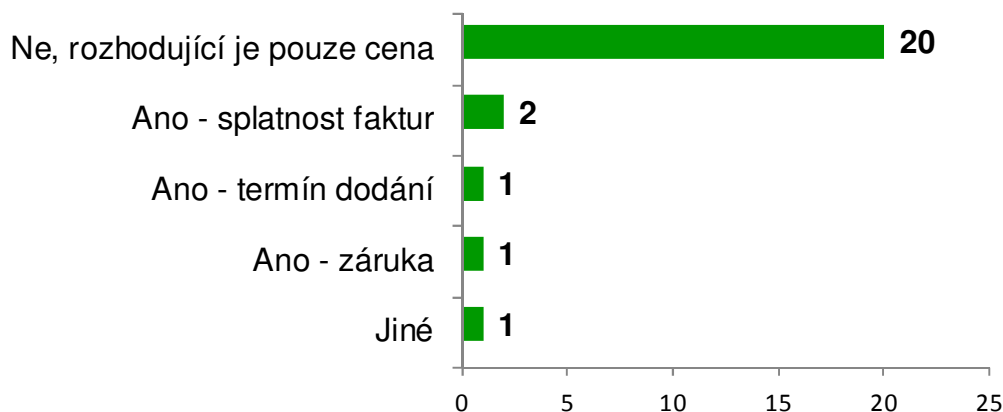
#### 4.4.4. Využívání multikriteriálního hodnocení

Hodnoty obrázku 4.16. potvrzují drtivou převahu hodnocení zakázek pouze na základě nejnižší nabídkové ceny. Ostatní kritéria, kterými mohou být např.: splatnost faktur, termín dodání či záruka se v praxi téměř nepoužívají. Jeden z respondentů uvedl „kritérium“ ve znění:

„Rozhodující je pouze cena předem domluvené zakázky“.

Jednalo se o generálního dodavatele, který se specializuje na realizaci nových stavebních děl ve veřejném sektoru. Tento dodavatel zároveň vidí značný problém v nepřiměřeném snižování cen na úkor kvality a rizika, že dodavatel zakázku nedokončí, resp. nezaplatí za vykonané práce svým subdodavatelům.

Využívají vyhlášovatelé při rozhodování o výběru dodavatele multikriteriální hodnocení?

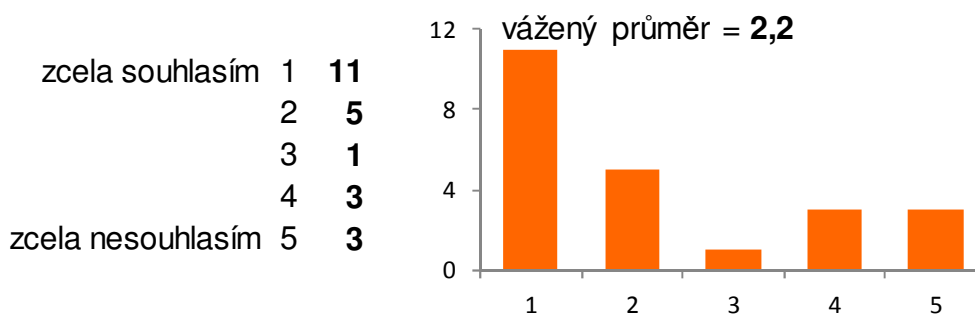


Obr. 4.16. Využívání multikriteriálního hodnocení [42].

#### 4.4.5. Výsledné cenové úspory dle počtu dodavatelů

Čím více dodavatelů se zúčastní e-aukce, tím větší budou cenové úspory. Tuto teorii, které se podrobněji věnuje podkapitola 2.6.2., nám potvrzují výsledky vyhlásovatelů (viz podkap. 4.3.8.) i data následujícího obrázku. Svojí roli v této otázce hraje „dynamické soutěžní prostředí“, které vzniká v případě použití e-aukcí. Nákupní proces se pak doslova mění v soutěž o nejlepší umístění, která vede k větším ziskům.

Souhlasíte s tvrzením, že čím větší počet dodavatelů se zúčastní e-aukce, tím větší jsou výsledné cenové úspory vyhlásovatele?



Obr. 4.17. Úspory podle počtu dodavatelů [42].

#### 4.4.6. Ovlivnění kvality vlivem stlačování cen - HYPOTÉZA H3

V porovnání se stejnou otázkou, která byla položena i vyhlášovatelům e-aukcí (viz podkap. 4.3.10.), vnímají dodavatelé ovlivnění kvality na úkor ceny ještě silněji než jejich oponenti. 70 % dotázaných pocituje silný vliv výsledné ceny na jimi poskytovanou kvalitu. Prostřednictvím hodnot grafu jakoby dodavatelé říkali:

„Ano, kvalita jde dolů, avšak je to dáno tím, že pokud chceme získat zakázku, nezbyvá nám často jiné východisko. Musíme se vypořádat s nízkou cenou a začít hledat možné úspory.“

#### HYPOTÉZA H3 zde byla POTVRZENA.

Ovlivňuje nízká cena vysoutěžené zakázky negativně kvalitu vámi poskytnutých služeb, stavebních prací či materiálu?

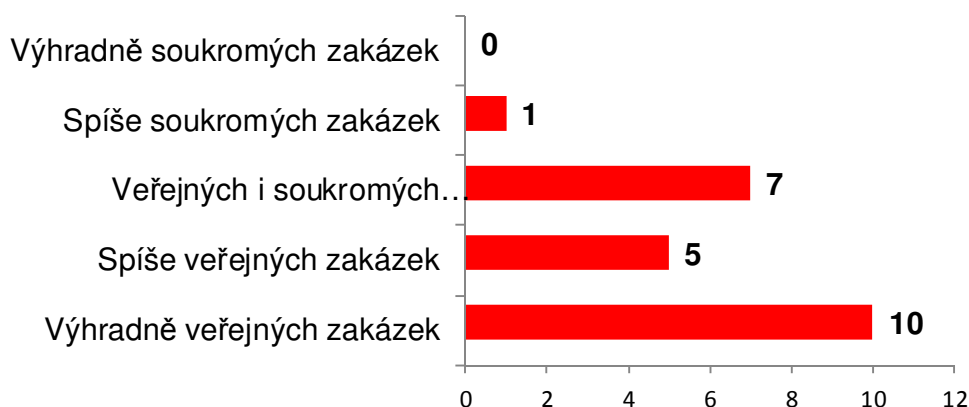


Obr. 4.18. Ovlivnění kvality vlivem nízkých cen [42].

#### 4.4.7. Soukromé vs. veřejné zakázky

Další otázka se týkala účasti dodavatelů na soukromých resp. veřejných zakázkách. Hodnoty obrázku 4.19. korespondují s rozdělením společností mezi vyhlášovatele e-aukcí (viz podkap. 4.3.1.), kde veřejní investoři značně převyšovali nad těmi soukromými.

Prostřednictvím e-aukcí se zúčastňujeme:



Obr. 4.19. Podíl dodavatelů na soukromých, resp. veřejných zakázkách [42].

Dle hodnot následujícího grafu dochází i zde nejvíce k účasti dodavatelů na veřejných zakázkách. Realizací výhradně soukromých zakázek se nezabývá žádný z dodavatelů.

#### 4.4.8. Druhy výhod – HYPOTÉZA H5

Další otázky se zabývaly vnímáním výhod e-aukcí ze strany dodavatelů. Jednalo se o stejné polouzavřené otázky, které dostali i vyhlašovatelé, resp. potencionální vyhlašovatelé/dodavatelé, a které rovněž nabízely možnosti typu: „Snížení cenové nabídky“, „Úsporu času“, „Transparentnost“ a „Odstranění geografických a jazykových bariér“. Mezi volitelnými odpověďmi zazněla tato odpověď:

*„El. aukcie vytvárajú podmienky pre vhodnú konkurencieschopnosť, ale ako veľké negatívum považujeme za snahu investorov a štátu o znižovanie cien, čo má priamy vplyv na uchádzačov vo verejnom obstarávaní. Veľa krát núti uchádzačov ísť pod cenu, za ktorú to nie je možné realizovať so ziskom, čím by sa mala podporiť finančná istota podnikov. Vyššie zisky zaručujú predsa spokojnosť zamestnávateľov a zamestnancov v podobe odmien, ktoré by si zamestnávateľia mohli dovoliť pridelovať a motivovať svojich zákazníkov. Snaha získať zákazku veľa krát núti ísť uchádzačov pod cenu, čo v konečno dôsledku smeruje k zániku podniku, zvyšovaním zadlženosti.“*

Úvodní graf týkající se „Snížení nabídkové ceny“ obsahuje pozoruhodné rozložení odpovědí. Předpokládanou reakcí na tuto otázku bylo zacílení odpovědí převážně do kategorie „nejméně důležité“, neboť čím je dosaženo větších cenových poklesů, tím se krátí zisky dodavatelů. Pro lepší pochopení uvedených dat, kdy více než třetina dodavatelů uvedla, že jim je snížení nabídkové ceny vcelku jedno, by bylo zapotřebí doplňkové šetření, ve kterém by byly zjištěny příčiny těchto odpovědí.

Výhodu „Úspory času“ vnímají dodavatelé obdobně jako vyhlašovatelé. Zrychlení výběrových řízení, zejména v dnešní „moderní době“, je žádoucí u obou stran. E-aukce mohou být jedním z nástrojů, jak tato procesy urychlit.

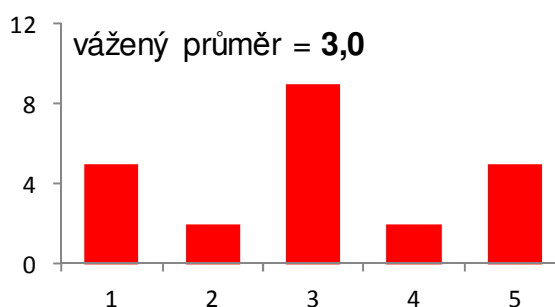
Také „Transparentnost“ je zde vnímána jako možná přednost e-aukcí, i když v porovnání s vyhlašovatelem je vnímána podstatně slaběji. V odpovědích byly dominantní dva typy odpovědí. První skupina (cca 35 %) volila při hodnocení významnosti čistý střed. Tito respondenti jsou tedy s vnímáním transparentnosti nákupních procesů poněkud „na vážkách“. Pro druhou stejně početnou skupinu respondentů má již transparentnost větší váhu. Otázkou zůstává, jakou měrou jsou dodavatelé schopni výběrová e-aukční řízení objektivně zhodnotit. Může docházet k tomu, že dodavatelé, kteří neuspějí ve výběrovém řízení, přiřadí tento neúspěch na vrub domněnkám, které se můžou a nemusí zakládat na pravdě, což má za následek zhoršené vnímání transparentnosti. I přes výše uvedené můžeme **HYPOTÉZU H5 POTVRDIT** i zde.

Možnost „Odstranění jazykových a geografických bariér“ zařadili respondenti na úplný konec významnosti. Přibližně 50 % odpovědí označilo tuto výhodu jako nejméně důležitou. Narážíme zde opět na to, že se dodavatelé specializují na vnitrostátní obchod, ve kterém se jazykové ani geografické bariéry téměř nevyskytují.

Jaké druhy **VÝHOD** vnímáte při použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené výhody s ohledem na jejich významnost pro vaši společnost.

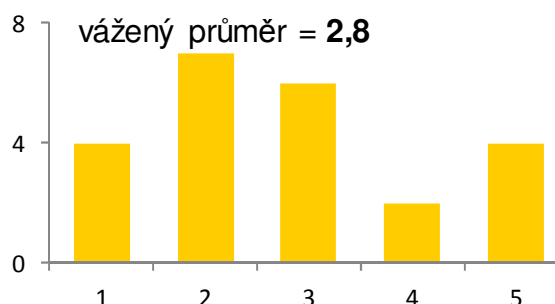
#### Snížení nabídkové ceny

nejdůležitější	1	5
	2	2
	3	9
	4	2
nejméně důležité	5	5



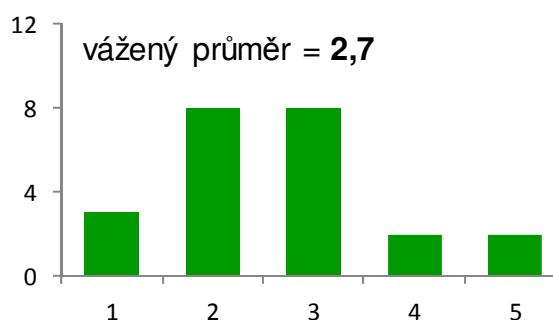
#### Úspora času

nejdůležitější	1	4
	2	7
	3	6
	4	2
nejméně důležité	5	4



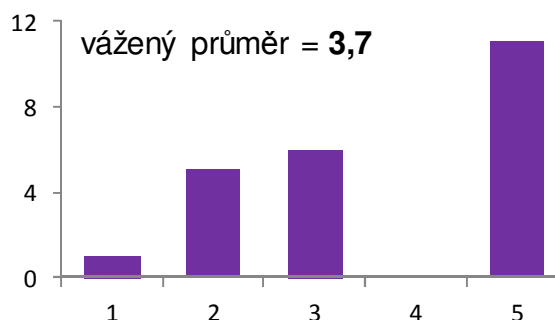
#### Transparentnost

nejdůležitější	1	3
	2	8
	3	8
	4	2
nejméně důležité	5	2



#### Odstranění geografických a jazykových bariér

nejdůležitější	1	1
	2	5
	3	6
	4	0
nejméně důležité	5	11



Obr. 4.20. Druhy výhod e-aukcí [42].

#### 4.4.9. Druhy překážek

Další z otázek se zabývala způsoby vnímání překážek, které odrážejí dodavatele od účasti na aukčních nákupech. Respondenti hodnotili čtyři nabízené otázky, kterými byli „Vysoké pořizovací náklady“, Neochota dodavatelů se zúčastnit výběrového řízení“, „Nevhodný druh výrobku“ a „HW a SW požadavky“. Poslední otázka byla otevřená, respondentům umožňovala libovolnou odpověď. Tuto možnost využil pouze jeden z respondentů odpovědí:

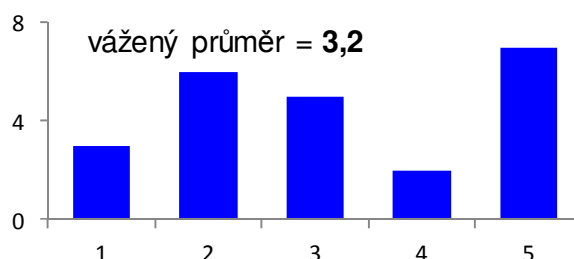
„Zbytočné podliezanie cien na úkor kvality a primeraného zisku“.

Celkové vnímání možných překážek vidí dodavatelé velmi podobně jako vyhlašovatelé. Podle hodnot následujícího obrázků 4.21a,b. můžeme usuzovat, že stejně jako vyhlašovatelé, ani dodavatelé nepřisuzují těmto překážkám podstatnou významnost. Nejhuře ohodnocenou otázkou byly „HW a SW požadavky“ a „Nevhodný druh výrobku“.

S jakými **PŘEKÁŽKAMI** se setkáváte při použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené překážky s ohledem na jejich význam pro vaši společnost.

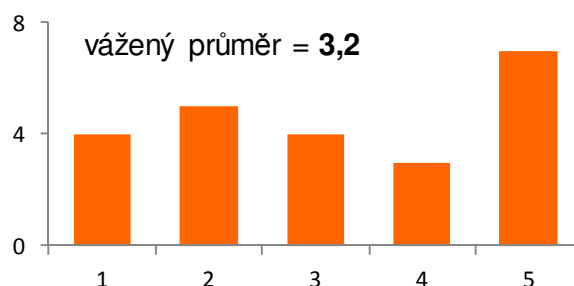
##### Vysoké pořizovací náklady

nejdůležitější	1	3
	2	6
	3	5
	4	2
nejméně důležité	5	7



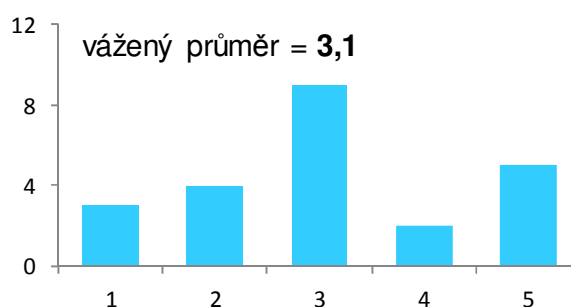
##### Neochota dodavatelů se zúčastnit

nejdůležitější	1	4
	2	5
	3	4
	4	3
nejméně důležité	5	7



##### Nevhodný druh výrobku

nejdůležitější	1	3
	2	4
	3	9
	4	2
nejméně důležité	5	5

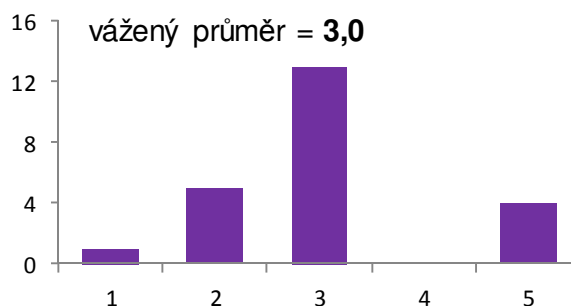


Obr. 4.21a. Druhy překážek e-aukcí [42].



**HW a SW požadavky**

nejdůležitější	1	1
	2	5
	3	13
	4	0
nejméně důležité	5	4



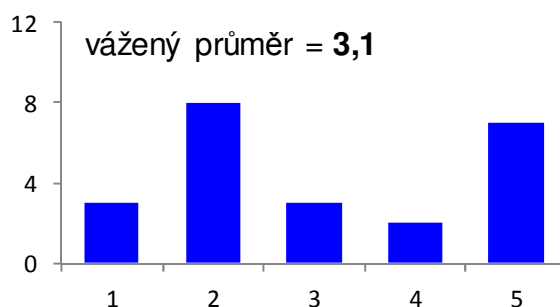
Obr. 4.21b. Druhy překážek e-aukcí [42].

**4.4.10. Výhody vs. nevýhody**

Dodavatelé vnímají VÝHODY a NEVÝHODY e-aukcí o poznání negativněji než vyhlášovatelé. Počty převážně kladných i převážně záporných odpovědí vychází v přibližně stejném počtu. Nejpravděpodobnější příčinou těchto výsledků je rozdílné vnímání „Transparentnosti“ na straně dodavatelů a vyhlášvatelů.

Souhlasíte s tvrzením, že výhody e-aukcí převyšují jejich nevýhody?

zcela souhlasím	1	3
	2	8
	3	3
	4	2
zcela nesouhlasím	5	7



Obr. 4.22. Výhody vs. nevýhody [42].

**4.5. Vyhodnocení dotazníku – POTENCIONÁLNÍ VYHLAŠOVATEL**

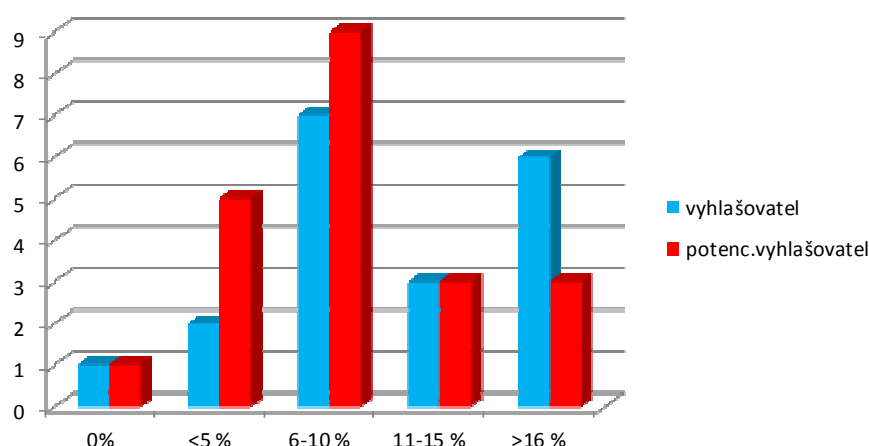
Jako třetí z dotazníkových větví budou rozebráni respondenti, kteří se zařadili do skupiny potencionálních vyhlášvatelů e-aukcí. Data byla hodnocena a porovnávána primárně s vyhlášvateli e-aukcí, abychom zjistili, jak se liší očekávání od běžné praxe.

**4.5.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření**

Rozdělení společností podle zaměření ovládli, podobně jako tomu bylo v případě VYHLAŠOVATELŮ, veřejní investoři, v zastoupení 76,19 %. Velikostně se zde objevovaly drobné a středně velké veřejné společnosti v přibližně rovném počtu (viz příloha 3:tab. 4). Druhou skupinu tvoří soukromí investoři s 23,81 %, kde 80 % těchto investorů zastupují drobné společnosti o velikosti do deseti zaměstnanců.

#### 4.5.2. Průměrná výše očekávaného rozdílu cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí

Nejčtenější odpověď na průměrný cenový pokles u vyhlásovatelů aukcí byla 6-10 %. Stejně hodnoty očekávají nejčastěji i potencionální vyhlásovatelé. Dále se však ve svých odpovědích již rozcházejí. Zatímco v případě vyhlásovatelů byla druhá nejčastější hodnota >16 %, potencionální vyhlásovatelé neočekávají takovéto úspory a jako druhou nejčastější odpověď uvedli <5 %. Lze tedy říci, že v reálné praxi vycházejí cenové úspory nad očekávání potencionálních zákazníků.

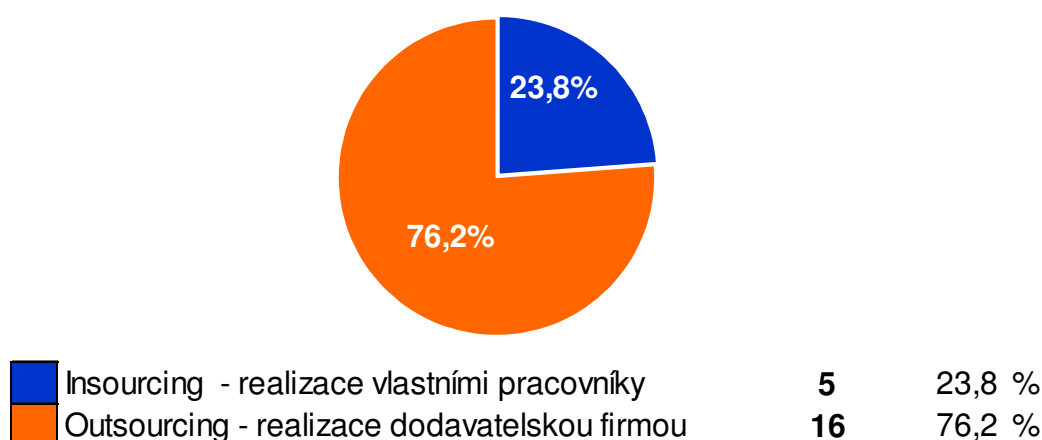


Obr. 4.23. Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek [42].

#### 4.5.3. Způsob realizací e-aukcí

Ve způsobu realizace e-aukcí se záměr potkává s běžnou praxí. Nejčastějším způsobem, který hodlá použít přibližně každá třetí společnost ze čtyř, zůstává outsourcing, čili využití služeb pracovníků externí firmy.

Jakým způsobem hodláte realizovat svoje e-aukce?



Obr. 4.24. Způsob realizace e-aukcí [42].

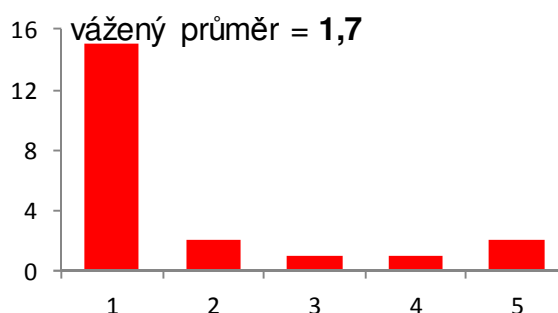
#### 4.5.4. Druhy výhod

Pokud srovnáme odpovědi potencionálních vyhlášovatelů s vyhlášovatelí (viz podkap. 4.3.11.), zjistíme, že se očekávání téměř shodují s realitou. Za nejdůležitější výhody jsou považovány „Snížení cenové nabídky“ a „Transparentnost“, které následuje s menším odstupem „Úspora času“. Vnímání pozitiva „Odstranění jazykových a geografických bariér“ dopadlo v porovnání s vyhlášovatelí o něco lépe, avšak stále se jedná o nejméně pozitivně vnímanou výhodu, která vychází z absence zahraničního obchodování.

Jaké druhy **VÝHOD** vás nabádají pro použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené výhody s ohledem na jejich významnost pro vaši společnost.

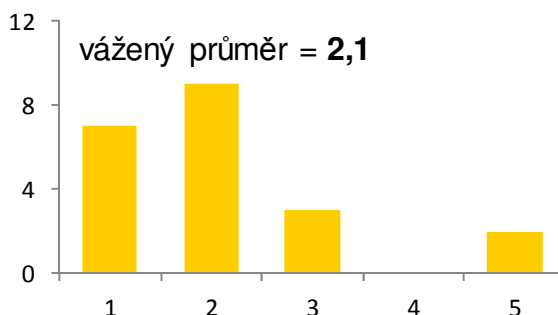
##### Snížení nabídkové ceny

nejdůležitější	1	15
	2	2
	3	1
	4	1
nejméně důležité	5	2



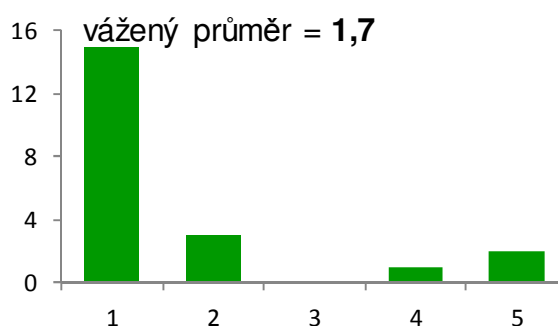
##### Úspora času

nejdůležitější	1	7
	2	9
	3	3
	4	0
nejméně důležité	5	2



##### Transparentnost

nejdůležitější	1	15
	2	3
	3	0
	4	1
nejméně důležité	5	2



Obr. 4.25a. Druhy výhod e-aukcí [42].

### Odstranění geografických a jazykových bariér



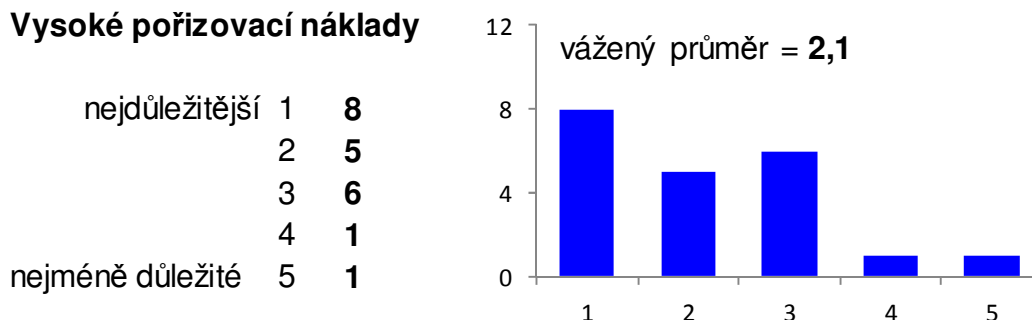
Obr. 4.25b. Druhy výhod e-aukcí [42].

### 4.5.5. Druhy překážek

Překážky jsou vnímány mezi vyhlášovatelí a potenciálními vyhlášovatelí velice podobně. V případě „Neochoty dodavatelů se zúčastnit“, „HW a SW požadavků“ a „Nevhodného druhu výrobků“ se nedá říct, že by byly tyto překážky vnímány jako obzvláště zásadní při rozhodování o využití e-aukcí. Za největší překážku byla považována možnost „Vysokých počátečních nákladů“. Zkušenosti vyhlášvatelů (viz podkap 4.3.12.) však napovídají, že jsou tyto obavy spíše zbytečné.

Uved'te prosím **PŘEKÁŽKY**, které vás odrazují od použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené překážky s ohledem na jejich význam pro vaši společnost.

#### Vysoké pořizovací náklady



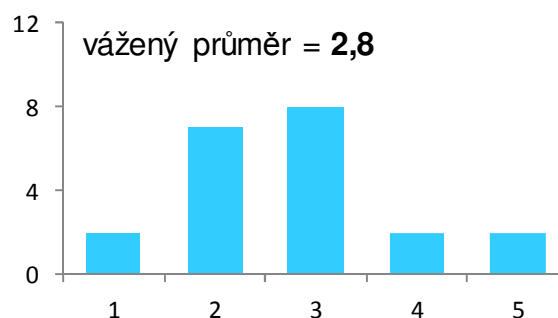
#### Neochota dodavatelů se zúčastnit



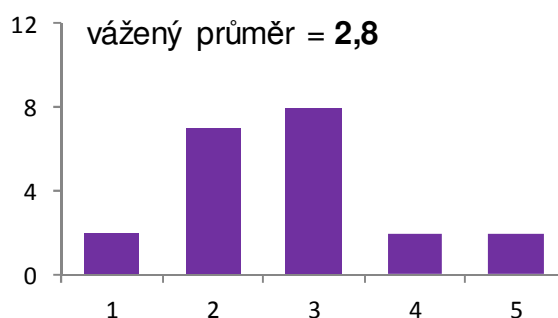
Obr. 4.26a. Druhy překážek e-aukcí [42].

**Nevhodný druh výrobku**

nejdůležitější	1	2
	2	7
	3	8
	4	2
nejméně důležité	5	2

**HW a SW požadavky**

nejdůležitější	1	2
	2	7
	3	8
	4	2
nejméně důležité	5	2

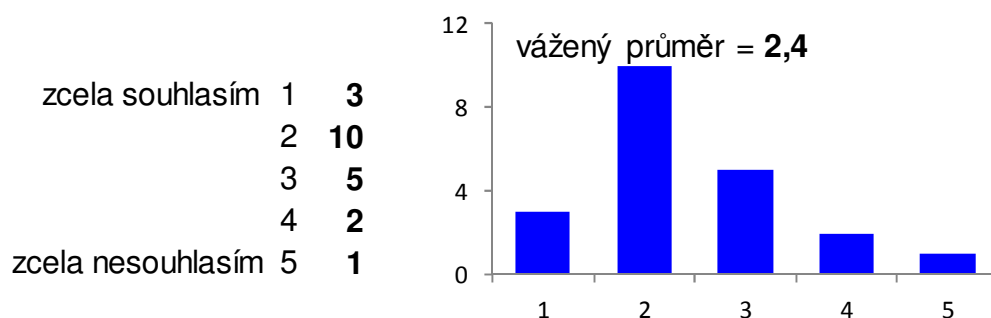


Obr. 4.26b. Druhy překážek e-aukcí [42].

**4.5.6. Výhody vs. nevýhody**

Při rozhodování mezi všemi pozitivy a negativy se potencionální vyhlášovatelé přiklonili na stranu výhod. Největší mírou k tomuto rozhodnutí nejspíše přispělo pozitivní vnímání „Snížení nabídkové ceny“ a „Transparentnosti“. Pravděpodobně je tedy jen otázkou času, než společnosti, které zvažují využití e-aukcí najdou ten správný impuls a začnou tyto aukce realizovat.

Souhlasíte s tvrzením, že výhody e-aukcí převyšují jejich nevýhody?



Obr. 4.27. Výhody vs. nevýhody [42].

## 4.6. Vyhodnocení dotazníku – POTENCIONÁLNÍ DODAVATEL

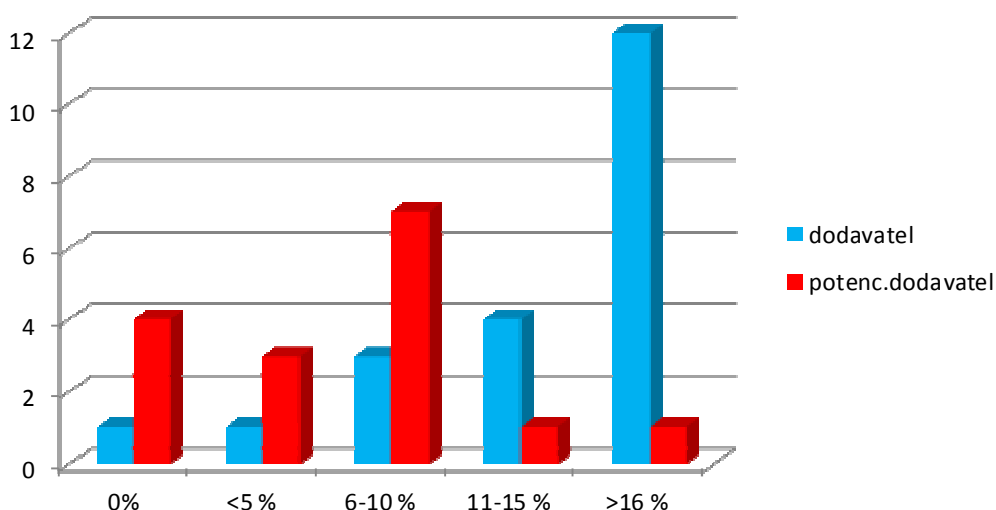
Jako předposlední z dotazníkových větví budou rozebráni respondenti, kteří se zařadili do skupiny potencionálních dodavatelů e-aukcí. Data byla hodnocena a porovnávána primárně s dodavateli, a to především kvůli zjištění, jak se liší očekávání od běžné praxe.

### 4.6.1. Rozdělení společností podle jejich zaměření

Rozdělení společností podle jejich zaměření zůstalo velmi podobné, jako tomu bylo v případě dodavatelů. Největší mírou jsou zde zastoupeni generální dodavatelé s padesáti procenty, následování subdodavateli s 37,5 % a soukromými zákazníky s 12,5 %. Mezi generálními dodavateli jsou nejvíce zastoupeny malé společnosti s počtem 11-50 zaměstnanců (viz příloha 3:tab. 5). Subdodavatelskou majoritu tvoří drobné společnosti s počtem 1-10 zaměstnanců. Ve stoprocentním zastoupení pak figurují drobné společnosti ve skupině soukromých investorů.

### 4.6.2. Průměrná výše očekávaného rozdílu cen (cenový pokles) mezi zakázkami realizovanými běžným řízením a zakázkami s pomocí e-aukcí.

Jak vyplývá z výše uvedeného (viz kap 4.5.2.), cenový pokles stavebních zakázek se z téměř padesáti procent u tázaných dodavatelů pohybuje ve výších přes 16 %. Potencionální dodavatelé bývají ve svých odhadech mnohem více pesimističtí. Téměř polovina z nich uvedla očekávaný pokles v rozmezí 6-10 %. Čtvrtina pak očekává ceny totožné s dosahovanými cenami při běžném řízení.



Obr. 4.28. Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek [42].

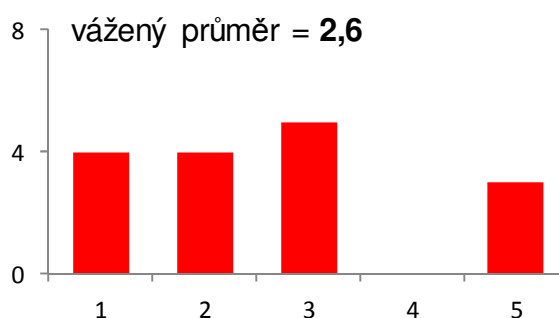
### 4.6.3. Druhy výhod

Celkově vnímají potencionální dodavatelé výhody e-aukcí příznivěji než stávající dodavatelé. Jejich vítězem v této kategorii se stala „Transparentnost“ nákupních procesů, které byla přiřazena největší významnost. Poněkud zarážející jsou opět data týkající se „Snížení cenové nabídky“. Teoreticky by dodavatelé měli brát snižování cenových nabídek jako nevýhodu, protože se jim snižují jejich výdělky. Z tohoto důvodu bylo očekáváno hodnocení této „výhody“ jako nejméně důležité. Nasbíraná data však tento předpoklad spíše demontují.

Jaké druhy VÝHOD vás nabádají pro použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené výhody s ohledem na jejich významnost pro vaši společnost.

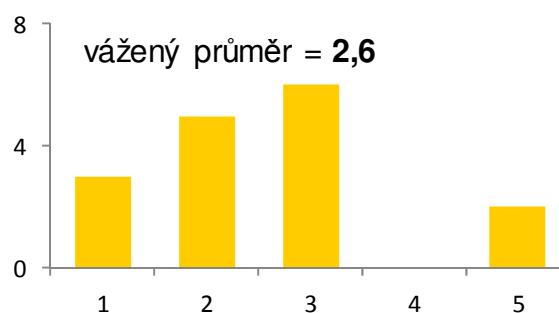
#### Snížení nabídkové ceny

nejdůležitější	1	4
	2	4
	3	5
	4	0
nejméně důležité	5	3



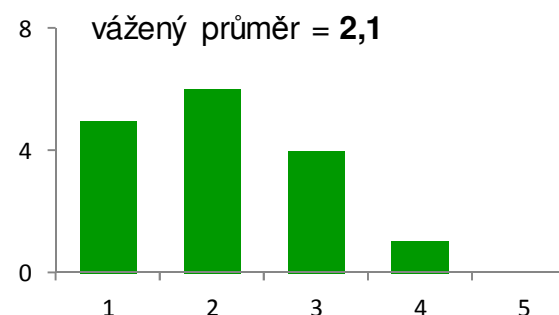
#### Úspora času

nejdůležitější	1	3
	2	5
	3	6
	4	0
nejméně důležité	5	2



#### Transparentnost

nejdůležitější	1	5
	2	6
	3	4
	4	1
nejméně důležité	5	0



Obr. 4.29a. Druhy výhod e-aukcí [42].

### Odstranění geografických a jazykových bariér



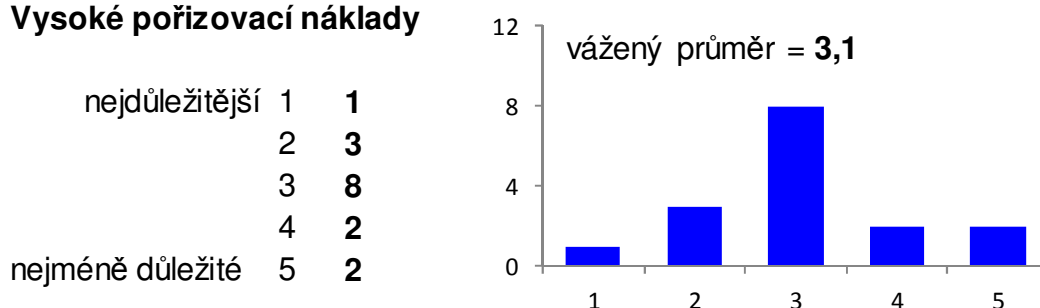
Obr. 4.29. Druhy výhod e-aukcí [42].

#### 4.6.4. Druhy překážek

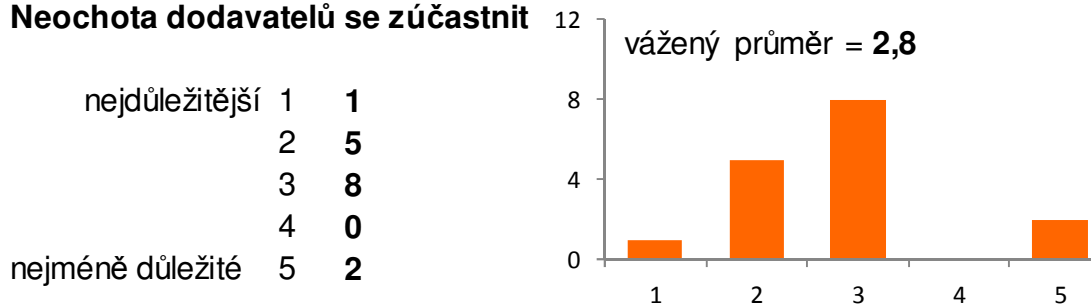
Celkově vnímají potencionální dodavatelé překážky o něco významněji než dodavatelé. Nejčastější hodnotou určující významnost pro společnosti, byla, stejně jako tomu bylo v případě posuzování důležitosti vyhlášovatelů, hodnota „3“, neboli neutrální vnímání možných překážek. O něco silněji jsou vnímány možnosti „Neochoty dodavatelů se zúčastnit“ a „HW a SW požadavky“.

Uveďte prosím **PŘEKÁŽKY**, které vás odrazují od použití e-aukcí? Ohodnoťte prosím uvedené překážky s ohledem na jejich význam pro vaši společnost.

#### Vysoké pořizovací náklady



#### Neochota dodavatelů se zúčastnit

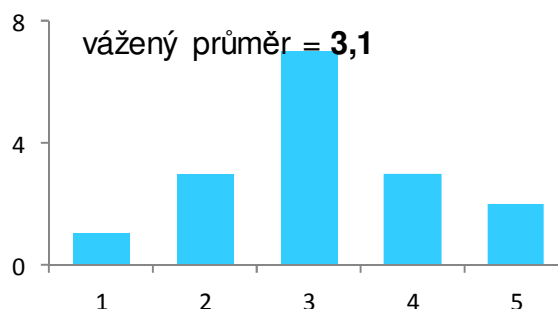


Obr. 4.30a. Druhy překážek e-aukcí [42].

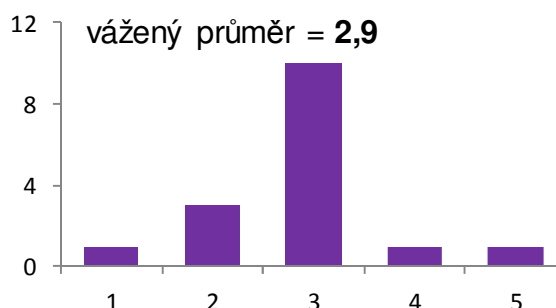


**Nevhodný druh výrobku**

nejdůležitější	1	<b>1</b>
	2	<b>3</b>
	3	<b>7</b>
	4	<b>3</b>
nejméně důležité	5	<b>2</b>

**HW a SW požadavky**

nejdůležitější	1	<b>1</b>
	2	<b>3</b>
	3	<b>10</b>
	4	<b>1</b>
nejméně důležité	5	<b>1</b>

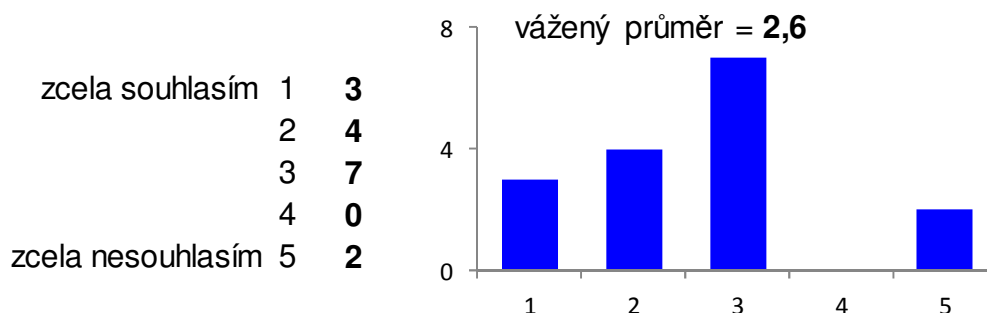


Obr. 4.30b. Druhy překážek e-aukcí [42].

**4.6.5. Výhody vs. nevýhody**

Nejpočetnější skupina potenciálních dodavatelů nemůže potvrdit ani vyvrátit tvrzení, že by výhody e-aukcí měly převyšovat jejich nevýhody. Úvaha o jejich zapojení se do e-aukčních nákupů nespíše pochází pouze z možnosti další příležitosti, jak zajistit odbyt jejich zboží či služeb. Druhá nejpočetnější skupina již souhlasí s tvrzením převyšujících výhod, které je mohou nabádat k účasti na e-aukcích a pouze dva respondenti toto tvrzení vyloženě dementovali.

Souhlasíte s tvrzením, že výhody e-aukcí převyšují jejich nevýhody?



Obr. 4.31. Výhody vs. nevýhody [42].

## 4.7. Vyhodnocení dotazníku – NEZÁJEMCE

Poslední dotazníková větev se zabývala respondenty, kteří z určitých důvodů e-aukce nechťejí využívat, i když jim leckdy není tato tematika úplně cizí a mají již s jejich realizací určité zkušenosti. Jelikož tato větev vedla k otevřené zakázce: „Jaké jsou vaše důvody pro nevyužití e-aukce?“, bylo nutné se těmito odpověďmi „prokousat“ a najít společné důvody.

Nejčastěji uváděnými důvody byly: rozhodující je pouze nejnižší cena, nemáme dostatek informací o e-aukcích, máme dostatek práce i bez jejich využití a chybí nám osobní kontakt.

- **Rozhodující je pouze nejnižší cena**

Podle výpovědí respondentů „nezájemců“ je nastavení nejnižší ceny jako jediného kritéria při výběru dodavatele cesta, která vede do záhuby. Často se prý cena stlačí na takovou hladinu, že už pak vítěznému dodavateli nezbyde než hledat cesty, jak danou zakázku přetransponovat do ziskové, což má negativní dopad na výslednou kvalitu. Dalším možným způsobem jak docílit následné ziskovosti jsou tzv. ví-cepráce, které nejsou zahrnuty v původní projektové dokumentaci, avšak většinou vyvstanou až v průběhu realizace stavby.

- **Nemáme dostatek informací o e-aukcích**

Nízká povědomost o principu e-aukcí byla doménou zejména generálních dodavatelů a subdodavatelů.

- **Máme dostatek práce i bez jejich využití**

„Máme dostatek práce i bez jejich využití,“ těmito slovy argumentovali nejčastěji drobní subdodavatelé, kteří neobchodují v takových objemech, aby se jim použití aukcí vyplatilo. Další skupinou jsou dodavatelé speciálního vybavení a služeb, kteří se specializují na atypické dodávky.

- **Chybí nám osobní kontakt**

Některým investorům a dodavatelům chybí v případě e-aukcí osobní kontakt s protější stranou. Nejsou pro ně důležité pouze maximální zisky, ale rádi vědí, s kým obchodují a v případě, že jsou obchody dobře nastaveny ku prospěchu všech zúčastněných stran, není zde důvod pouštět se do e-aukcí, které by v tomto případě přinesly pouze nové starosti a časovou náročnost.

## **5. REKAPITULACE VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ**

Na následujících řádcích naleznete, pro lepší přehled, shrnutí potvrzených či vyvrácených hypotéz.

### **5.1. Hypotéza H1: Vyhlašování e-aukcí je doménou zejména společností s větším počtem pracovníků**

Na základě dat získaných v dotazníkovém šetření došlo k POTVRZENÍ této hypotézy. Nejčastěji se vyhlašováním e-aukcí zabývají společnosti s celkovým počtem více než 50 pracovníků.

### **5.2. Hypotéza H2/Hypotéza H3: Nízké ceny vysoutěžených zakázek mohou negativně ovlivnit kvalitu dodávaných služeb a zboží**

Na základě dat získaných v dotazníkovém šetření došlo k POTVRZENÍ těchto hypotéz. S případy poklesu kvality se setkávají jak VYHLAŠOVATELÉ, tak DODAVATELÉ. Mezi dodavateli je tento problém vnímán dokonce velmi silně.

### **5.3. Hypotéza H4/Hypotéza H5: Základní vlastností e-aukcí je jejich vysoká transparentnost**

Na základě dat získaných v dotazníkovém šetření došlo k POTVRZENÍ těchto hypotéz. Dle hodnocení VYHLAŠOVATELŮ jsou e-aukce opravdu velmi transparentní. DODAVATELÉ jsou s hodnocením daleko více skeptičtí, avšak většinově se rovněž přiklání spíše na stranu transparentnosti.

## 6. FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ

Jelikož se mezi vyhlášovatelí e-aukcí vyskytovali převážně veřejní investoři, a zároveň se i dodavatelé řadili spíše mezi účastníky veřejných zakázek, budou následující závěry a doporučení směřovány převážně pro veřejný sektor. To ovšem neznamená, že by rovněž mnohdy neplatily i pro oblast soukromou.

Myslím si, že když se Slovenská republika rozhodla před několika lety zelektronizovat nákupy ve svém veřejném sektoru, zvolila tím dobrou taktiku, která koresponduje s moderními trendy a výhledovými plány Evropská unie. Cesta k zavedení elektronických mechanismů nebyla zpočátku jednoduchá. Docházelo k hromadění neuvěřitelného množství zákonných novel, což přinášelo různé zmatky a nejasnosti, a tak bylo nutné se obrnit trpělivostí a vším se postupně „prokousat“. Všechny tyto počáteční problémy pocházely z toho, že se SR zařadila mezi průkopníky, a tudíž nebylo možné se poučit v jiných zemích a vyvarovat se tak chyb.

Hlavní pozitivum vidím v celkové TRANSPARENTNOSTI nákupních procesů, které e-aukce přinášejí svým uživatelům. Slova „korupce ve veřejné sféře“ slýcháváme prostřednictvím sdělovacích prostředků bohužel častěji, než by bylo zdravé a právě e-aukce mohou být jedním z důležitých prostředků, jak tato sdělení omezit.

Závažný problém, který může nastat při použití e-aukcí, je NEGATIVNÍ OVLIVNĚNÍ KVALITY dodávaných materiálů, služeb a stavebních prací. V tomto případě bych vyhlášovatelům doporučil to, aby se zaměřili na důkladnou přípravu zamýšlených aukcí a následně jasně specifikovali a definovali poptávané zboží či služby (možnost využití technických listů, technologických standardů apod.). Vyhnou se tím možným kalkulacím dodavatelů zejména s kvalitou materiálu. Součástí ověření kvality může být i požadavek vůči dodavatelům na dodání zkušebních vzorků či referencí, jako součást kontrolního kola e-aukce. Vyhlášovatel si tak ověří nejenom nabízenou kvalitu, ale zároveň si i vyzkouší přístup a jednání svého potenciálního dodavatele. Důležitým krokem v tomto případě je dosazení vhodného pracovníka na pozici nákupčího, který má povědomí o plánovaných nákupech a zároveň je ochotný a schopný vyhledat si potřebné informace.

Zároveň by si měli vyhlášovatelé uvědomit, že soustředění se na co NEJNÍŽŠÍ VYSOUTĚŽENOU CENU nemusí být ve finále tou nejlevnější variantou. Jako příklad uvedu nákup kolových nakladačů. První z možností je zaměřit se pouze na pořizovací cenu a pořídit nejlevnější z nabízených strojů. Tato varianta se však v průběhu životnosti stroje může, ale i nemusí, ukázat jako nejlevnější. Mnohem lepší způsob je zhodnocení nákladů v celém životním cyklu, k čemuž nám poslouží např. CBA (Cost Benefit Analyses) ANALÝZA, která sleduje nejenom počáteční náklad, ale i budoucí

efektivitu, díky které můžeme zjistit, jestli se nákup ve finále neprodrazí, např. cenovým rozdílem mezi provozními náklady stroje.

Jako další z doporučení bych rád připomněl VZÁJEMNOU KOMUNIKACI a to ve všech směrech a na všech úrovních. Nákupy sice probíhají přes webové prostředí, ale to neznamená, že za nás softwarové programy vykonají veškerou práci. Vzájemná komunikace je i v tomto případě velice důležitá a možná. Toto doporučení by si měli vzít k srdci zejména vyhlášovatelé, kteří musí podrobně informovat své potenciální dodavatele, kteří mají určitě mnoho otázek k zodpovězení. Pokud se tak nestane, nahrává to zhoršenému vnímání transparentnosti e-aukcí ze strany dodavatelů a dalším problémům.

## 7. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá využitím reverzních elektronických aukcí ve stavebnictví na Slovensku. Cílem byla celková analýza nákupního stavebního trhu s následnou formulací doporučení, která by mohla sloužit jako pomůcka k zajištění hladkých průběhů e-aukcí. Samotná analýza vycházela z dotazníkového šetření a její součástí bylo i stanovení tří hypotéz, které byly ve všech případech potvrzeny. Jednalo se o potvrzení vysoké transparentnosti e-aukcí, potvrzení možného výskytu negativního ovlivnění kvality vlivem nízkých cen vysoutěžených zakázek a potvrzení vyšší míry použití e-aukcí u společností s větším počtem pracovníků.

Na straně vyhlášovatelů jsou bezesporu nejkladněji vnímány výsledné cenové úspory v kombinaci s vysokou transparentností. Nejčastěji se e-aukce vyhláší na rekonstrukce objektů a realizaci nového stavebního díla/práce, a to zejména formou jednokriteriálního hodnocení zaměřeného na nejnižší cenu. To je dáno zejména tím, že využití multikriteriálního hodnocení je většinou složité a není možné jej používat bez dostatečných znalostí a zkušeností. Vhodným řešením je možnost nechat si poradit od zběhlých poskytovatelů e-aukcí, kteří jsou dostatečně zkušení a dokáží doporučit vhodná kombinační kritéria. Celkově hodnotí vyhlášovatelé e-aukce kladně a bez vlivů větších překážek. Největší nedostatek shledávají v možnosti zhoršené kvality vlivem nízké ceny vysoutěžené zakázky.

Celkový pohled dodavatelů e-aukcí je o poznání pesimističtější. Příčinu vidím především ve vytváření cenového tlaku na dodavatele, kteří jsou nuceni vymýšlet řešení, která jim zaručí možnost uspět ve výběrovém řízení a zároveň zachovat ziskovost zakázky. Jedním u možných řešení je pak bohužel i realizace stavebních děl/prací ve zhoršené kvalitě.

Nasbíraná data se však v mnoha ohledech na obou stranách podobají, a to zejména u nejčastějších předmětů e-aukcí, kde opět převládly rekonstrukce objektů a realizace nového stavebního díla/práce, využití převážně jednokriteriálního hodnocení nebo potvrzení možnosti vyšších výsledných cenových úspor, korespondujících s větším počtem dodavatelů, účastnících se výběrového řízení.

Prostředí e-aukcí je v dnešní době poznamenáno především rozhodnutím SR o zavedení povinných nákupů ve veřejné sféře. Následkem toho bylo, na jedné straně neuvěřitelné množství legislativních změn, které přinášely účastníkům e-aukcí nejednu složitost, na straně druhé významné úspory veřejných financí a zjednodušení a zprůhlednění nákupních procesů. V následujících letech lze na Slovensku předpokládat další zjednodušování a zelektronizování procesů veřejných zakázek. Do budoucna by pak nasbírané zkušenosti mohly posloužit ostatním státům Evropské unie při jejich vlastním zavádění e-aukcí do veřejných nákupů.

## 8. SEZNAM ZDROJŮ

- [1] FIALA, Petr. *Aukce: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 178 s. ISBN 978-80-7431-099-7
- [2] BAHNÍK, Václav. *Slovník antické kultury*. Praha: Svoboda, 1974, 717 s.
- [3] Dražba. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Dra%C5%BEba>
- [4] ŠPALEK, Jiří. *Veřejné statky: teorie a experiment*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 204 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-353-0.
- [5] DUBANSKÁ, Barbora a Tereza MATERNOVÁ. *Veřejné zakázky ve zdravotnictví* [online]. 2012 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/verejne-zakazky-ve-zdravotnictvi-84543.html>
- [6] CHVOSTA, Radek. *Jednokriteriální versus vícekritériální soutěžení* [online]. 2012 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: [http://www.cszt.cz/files/5\\_2012/9.pdf](http://www.cszt.cz/files/5_2012/9.pdf)
- [7] HÁJKOVÁ, Gabriela. *Jaký je rozdíl mezi aukcí a dražbou?* [online]. 2012 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/jaky-je-rozdil-mezi-aukci-a-drazbou/>
- [8] Veřejná dražba. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1\\_dra%C5%BEba](https://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_dra%C5%BEba)
- [9] SOVOVÁ, Eva. *Auta za třetinu ceny, barák s výraznou slevou. Reportáž z veřejné dražby* [online]. 2010 [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/auta-za-tretinu-ceny-barak-s-vyraznou-slevou-reportaz-z-verejne-drazby-13x-/viteze.aspx?c=A101203\\_101318\\_viteze\\_sov](http://finance.idnes.cz/auta-za-tretinu-ceny-barak-s-vyraznou-slevou-reportaz-z-verejne-drazby-13x-/viteze.aspx?c=A101203_101318_viteze_sov)
- [10] *Elektronické aukce (e-aukce)* [online]. 2011 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <https://gem.b2bcentrum.cz/softrade/em4?service=gemNewsService/GemAukce>
- [11] *Elektronické aukce* [online]. 2012 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://licituj.cz/typy-aukci/elektronicke-aukce>
- [12] *BCPP - Investice* [online]. 2013 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.investice1.cz/bcpp/>
- [13] *Slovníček pojmů - Nákupní software* [online]. 2012 [cit. 2015-08-05]. Dostupné z: <http://www.nakupni-software.cz/reverzni-aukce/slovnicek-pojmu>

- 
- [14] KAPLAN, Milan. *O eAukcích I.* (přednáška konference eBF), 9.-11. 11. 2015, Ostrava
- [15] ŠPALEK, Jiří. *Anglická e-aukce* (přednáška konference eBF), 9.-11. 11. 2015, Ostrava
- [16] *Co jsou zkratky B2C, B2B, B2G, B2E* [online]. 2012 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16260/Co-jsou-zkratky-B2C-B2B-B2G-B2E>
- [17] *E-aukce nástroj pro transparentnější zadávání veřejných zakázek* [online]. [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://www.bezkorupce.cz/wp-content/uploads/2011/08/e-aukce.pdf>
- [18] KAPLAN, Milan. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firmním nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1.
- [19] LEGÉŇ, Marek. Povinné e-aukcie [online]. 2013 [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/business-guide-zamerane-na/uchadzam-sa-o-verejnu-zakazku-e-aukcie.html>
- [20] *Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní*. In: Zbierka zákonov SR. 2005. Dostupné také z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2006-25>
- [22] POLÁKOVÁ, Dana. *Aktuální legislativa k VO na Slovensku* (přednáška konference eBF), 9.-11. 11. 2015, Ostrava
- [23] JAKUBČO, Jozef. Kaliňák spúšťa Elektronický kontrakčný systém, má zefektívniť verejné obstarávanie [online]. 2015 [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: <http://www.ta3.com/clanok/1054805/kalinak-spusta-elektronicky-kontraktacny-system-ma-zefektivnit-verejne-obstaravanie.html>
- [24] *APUEN Bulletin pre profesionálov vo verejnom obstarávaní a firemnom nákupe* [online]. 2015 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: [http://files.nar.cz/apuen\\_bulletin\\_marec-2015.pdf](http://files.nar.cz/apuen_bulletin_marec-2015.pdf)
- [25] *Legislatíva* [online]. 2015 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: <http://www.vosk.sk/legislativa-zakon-o-verejnom-obstaravani>
- [26] *Sbírka zákonů České republiky online* [online]. 2015 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/>
- [27] *Úvod - Úrad pre verejné obstarávanie* [online]. [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.uvo.gov.sk/>
- [28] *Pravidla on-line výběrových řízení PROe.biz* [online]. 2011 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://ecentre.proebiz.com/dokumenty/openRules.php>



- 
- [29] *Systémový dokument - pravidla pro elektronickou aukci* [online]. 2014 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.petrvald.info/vzakazky/vz20141023a3.pdf>
- [30] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [31] VÍTOVÁ, Jana. *eAukce na výběr dodavatele na rekonstrukci přehrady Šance* (přednáška konference eBF), 9.-11. 11. 2015, Ostrava
- [32] BEER, Gabriel. *Finty elektronických aukcí* [online]. 2012 [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-13/finty-elektronickych-aukcii.html>
- [33] *PROebiz - software pro elektronické aukce* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: [www.proebiz.com](http://www.proebiz.com)
- [34] *APUeN SK - Novinky* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: [www.apuen.sk/novinky](http://www.apuen.sk/novinky)
- [35] *WELL management s.r.o. Špecialista na elektronické aukcie a verejné obstarávanie* [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: [www.well.sk](http://www.well.sk)
- [36] *Verejné obstarávanie a elektronické aukcie* [online]. [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: [www.vosk.sk](http://www.vosk.sk)
- [37] *EVOB - elektronické aukcie pre verejných obstarávateľov* [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: [www.evob.sk](http://www.evob.sk)
- [38] *Elektronický kontraktný systém* [online]. [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: [www.eks.sk](http://www.eks.sk)
- [39] Rozdiel medzi Systémom EVO a EKS - Úrad pre verejné obstarávanie [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.uvo.gov.sk/verejny-obstaravatel-obstaravatel/vseobecne-informacie/rozdiel-medzi-systemom-evo-a-eks-425.html>
- [40] Jak správně vytvořit dotazník 2 – Otázky v dotazníku [online]. 2013 [cit. 2015-06-02]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-otazky-v-dotazniku>
- [41] TV Mistral Michalovce. *In: Youtube* [online]. 29. 10. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=eltLla0j2E>
- [42] CHADIMA, Tomáš. *Využití reverzních aukcí ve stavebnictví na Slovensku (výsledky průzkumu)* [online]. 2015 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <https://docs.google.com/forms/d/1yrlHQTuNvV1Qnaaog9woouu6Y2nQXfycx6pfxlHu6GM/viewanalytics>
-

**9. SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

E-aukce	Elektronická aukce
ET	Elektronické trhovisko (Elektronické tržiště)
EKS	Elektronický kontraktační systém (Elektronický kontraktační systém)
EVO	Elektronické veřejné obstarávání (Elektronické zadávání veřejných zakázek)
IT	Informační technologie
ÚVO	Úrad pre veřejné obstarávanie (Úřad pro veřejné zakázky)
VO SK	Verejné obstarávanie Slovenska
HW	Hardware
SW	Software
TIS	Transparency International Slovensko
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika

## 10. SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 2.1.</i> Aktuálně platné limity ET.....	23
<i>Tab. 2.2.</i> Rozdíly mezi systémy EVO a EKS.....	39
<i>Tab. 4.1.</i> Rozdělení vyhlášovatelů dle velikosti společnosti .....	48
<i>Tab. 4.2.</i> Roční počet výběrových řízení .....	49
<i>Tab. 4.3.</i> Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek .....	50
<i>Tab. 4.4.</i> Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek .....	59

## 11. SEZNAM ILUSTRACÍ

<i>Obr. 1.1.</i> Typy aukcí podle počtu prodávajících a kupujících .....	14
<i>Obr. 2.1.</i> Součásti Elektronického kontraktačního systému .....	22
<i>Obr. 4.1.</i> Způsob větvení dotazníku s uvedeným počtem odpovědí .....	44
<i>Obr. 4.2.</i> Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	45
<i>Obr. 4.3.</i> Postavení respondentů v jejich společnosti.....	46
<i>Obr. 4.4.</i> Velikost společnosti .....	47
<i>Obr. 4.5.</i> Rozdělení společností podle jejich zaměření .....	48
<i>Obr. 4.6.</i> Nejčastější předměty e-aukcí .....	49
<i>Obr. 4.7.</i> Způsob realizace e-aukcí.....	51
<i>Obr. 4.8.</i> Využívání multikriteriálního hodnocení .....	51
<i>Obr. 4.9.</i> Úspory dle počtu zúčastněných dodavatelů .....	52
<i>Obr. 4.10.</i> Automatizace nákupního procesu .....	53
<i>Obr. 4.11.</i> Ovlivnění kvality vlivem nízkých cen .....	53
<i>Obr. 4.12.</i> Druhy výhod e-aukcí.....	55
<i>Obr. 4.13.</i> Druhy překážek e-aukcí .....	56
<i>Obr. 4.14.</i> Výhody vs. nevýhody e-aukcí.....	57
<i>Obr. 4.15.</i> Nejčastější předměty e-aukcí .....	58
<i>Obr. 4.16.</i> Využívání multikriteriálního hodnocení .....	60
<i>Obr. 4.17.</i> Úspory podle počtu dodavatelů.....	60
<i>Obr. 4.18.</i> Ovlivnění kvality vlivem nízkých cen .....	61
<i>Obr. 4.19.</i> Podíl dodavatelů na soukromých, resp. veřejných zakázkách .....	61
<i>Obr. 4.20.</i> Druhy výhod e-aukcí.....	63
<i>Obr. 4.21.</i> Druhy překážek e-aukcí .....	64
<i>Obr. 4.22.</i> Výhody vs. nevýhody .....	65
<i>Obr. 4.23.</i> Průměrný pokles cen e-aukčních .....	66
<i>Obr. 4.24.</i> Způsob realizace e-aukcí.....	66
<i>Obr. 4.25.</i> Druhy výhod e-aukcí.....	67
<i>Obr. 4.26.</i> Druhy překážek e-aukcí .....	67
<i>Obr. 4.27.</i> Výhody vs. nevýhody .....	69
<i>Obr. 4.28.</i> Průměrný pokles cen e-aukčních zakázek.....	70
<i>Obr. 4.29.</i> Druhy výhod e-aukcí.....	71
<i>Obr. 4.30.</i> Druhy překážek e-aukcí .....	72
<i>Obr. 4.31.</i> Výhody vs. nevýhody .....	73

## **12. SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1** Ministerstvá a ostatné ústředné orgány štátnej správy

**Příloha 2** Seznam právních předpisů týkajících se e-aukcí

**Příloha 3** Pomocné tabulky a grafy

---

**Příloha 1** Ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy

- Kancelária prezidenta Slovenskej republiky
- Národná rada Slovenskej republiky
- Úrad vlády Slovenskej republiky
- Fond národného majetku SR
- Generálna prokuratúra SR
- Kancelária verejného ochrancu práv /ombudsman/
- Najvyšší kontrolný úrad SR
- Najvyšší súd Slovenskej republiky
- Národná banka Slovenska
- Národný bezpečnostný úrad

- 
- Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií SR
  - Ministerstvo financií SR
  - Ministerstvo hospodárstva SR
  - Ministerstvo kultúry SR
  - Ministerstvo obrany SR
  - Ministerstvo pôdohospodárstva SR
  - Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR
  - Ministerstvo spravodlivosti SR
  - Ministerstvo školstva SR
  - Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR
  - Ministerstvo zahraničných vecí SR
  - Ministerstvo zdravotníctva SR
  - Ministerstvo životného prostredia SR

- 
- Národný inšpektorát práce
  - Pamiatkový úrad SR
  - Poštový úrad
  - Protimonopolný úrad
  - Slovenský metrologický ústav
  - Slovenský ústav technickej normalizácie
  - Správa štátnych hmotných rezerv SR
  - Stredisko pre štúdium práce a rodiny
  - Telekomunikačný úrad SR
  - Úrad geodézie, kartografie a katastra SR
  - Úrad jadrového dozoru
  - Úrad na ochranu osobných údajov
  - Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR
  - Úrad pre reguláciu sieťových odvetví
  - Úrad pre Slovákov žijúcich v zahraničí
  - Úrad pre verejné obstarávanie
  - Úrad priemyselného vlastníctva SR
  - Ústav pamäti národa
  - Štatistický úrad SR

Tento zoznam bol prijatý zo stránok Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a je dostupný na adrese: <http://www.minv.sk/?linky-na-statne-institucie>.

---

**Příloha 2** Seznam právních předpisů týkajících se e-aukcí**Soukromý sektor**

- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákoník
- Predpis č. 40/1964 Zb. Občiansky zákoník
- Zákon č. 122/2013 Z.z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnění niektorých zákonov.

**Veřejný sektor**

- Znenie Zákona č. 252/2015, ktorým sa novelizuje Zákon č. 25/2005 Z.z. o verejnom obstarávaní účinný od 01.11.2015
- Zákon č. 25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní s vyznačenými zmenami platnými od 01. 03. 2015
- Zákon č. 158/2011 Z.z. o podpore energeticky a environmentálne úsporných motorových vozidil (ustanovuje pravidlá pre verejných obstarávateľov, obstarávateľov pri nákupe motorových vozidiel)
- Vyhláška ÚVO o súťaži návrhov Vyhláška ÚVO 158/2006
- Smernice Európskeho parlamentu a Rady o verejnom obstarávaní - NOVÉ schválené 26. 2. 2014, publikované 28. 3. 2014 v úradnom Vestníku EÚ (L94, Zväzok 57)
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/23/EÚ o udeľovaní koncesií
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/24/EÚ o verejnom obstarávaní a o zrušení smernice 2004/18/ES
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/25/EÚ o obstarávaní vykonávanom subjektmi pôsobiacimi v odvetviach vodného hospodárstva, energetiky, dopravy a poštových služieb a o zrušení smernice 2004/17/ES
- Zákon č. 211/2000 Z.z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií)
- Obchodný zákoník č. 513/1991 Zb.
- Zákon č. 278/1993 Z. z. o správe majetku štátu
- Zákon č. 138/1991 Zb. o majetku obcí

Tento seznam byl přejat a následně doplněn z webových stránek VO SK. Originální verze je dostupná na adrese: <http://www.vosk.sk/legislativa-zakon-o-verejnom-obstaravani>

### Příloha 3 Pomocné tabulky a grafy

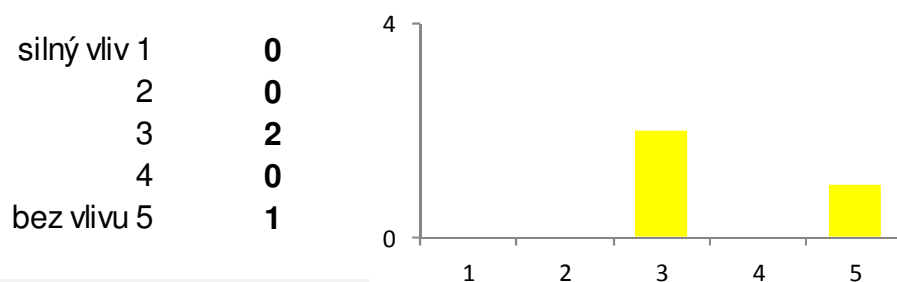
Tab. 1. Rozdělení potencionálních vyhlášovatelů dle velikosti společnosti [42].

Soukromý investor/zákazník		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	4	80,00 %
11 - 50	zaměstnanců	1	20,00 %
51 - 250	zaměstnanců	0	0,00 %
Veřejný investor		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	9	56,25 %
11 - 50	zaměstnanců	7	43,75 %
51 - 250	zaměstnanců	0	0,00 %

Tab. 2. Způsob realizace e-aukce v závislosti na velikosti společnosti [42].

Insourcing			
Soukromý investor/zákazník		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	1	14,3 %
11 - 50	zaměstnanců	0	0,0 %
51 - 250	zaměstnanců	6	85,7 %
Outsourcing			
Veřejný investor		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	2	10,5 %
11 - 50	zaměstnanců	9	47,4 %
51 - 250	zaměstnanců	8	42,1 %

Ovlivňuje nízká cena vysoutěžené zakázky negativně kvalitu poskytnutých služeb, stavebních prací či materiálu za strany dodavatele?



Obr. 2. Vnímání negativního ovlivnění kvality z pohledu soukromých investorů [42].



Tab. 3. Rozdělení společnosti dle velikosti – dodavatelé [42].

Soukromý investor/zákazník		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>3</b>	100,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Veřejný investor		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>1</b>	100,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Generální dodavatel		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>11</b>	100,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Subdodavatel		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>6</b>	100,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Dodavatel speciálního vybavení		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>1</b>	100,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %

Tab. 4. Rozdělení společnosti dle velikosti – potencionální vyhledávatelé [42].

Soukromý investor/zákazník		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>4</b>	80,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>1</b>	20,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Veřejný investor		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>9</b>	56,25 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>7</b>	43,75 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %

Tab. 5. Rozdělení společnosti dle velikosti – potencionální dodavatelé [42].

Soukromý investor/zákazník		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>1</b>	100,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Generální dodavatel		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>2</b>	25,00 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>6</b>	75,00 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %
Subdodavatel		počet respondentů	
1 - 10	zaměstnanců	<b>5</b>	83,33 %
11 - 50	zaměstnanců	<b>1</b>	33,33 %
51 - 250	zaměstnanců	<b>0</b>	0,00 %

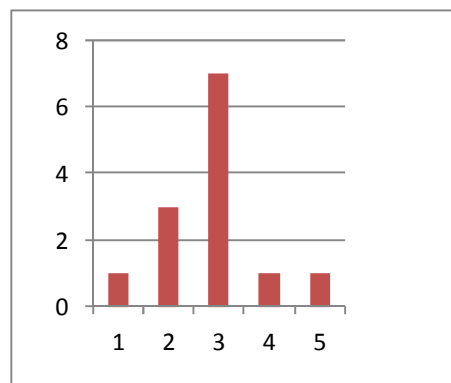
Ohodnocené časové výhody s ohledem na jejich významnost pro společnost

**1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité**

#### četnost výběrových řízení 1 - 5

významnost	počet.resp.
1	1
2	3
3	7
4	1
5	1

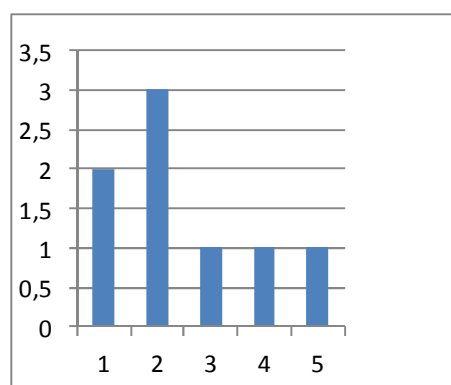
prům: **2,8**



#### četnost výběrových řízení 6 - 20

významnost	počet.resp.
1	2
2	3
3	1
4	1
5	1

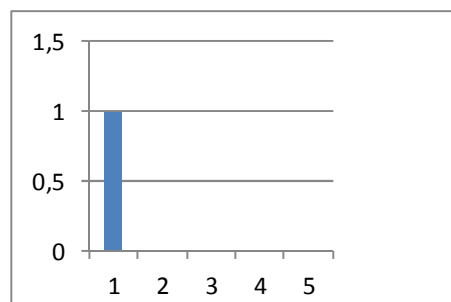
prům: **2,5**



#### četnost výběrových řízení 21 - 50

významnost	počet.resp.
1	1
2	0
3	0
4	0
5	0

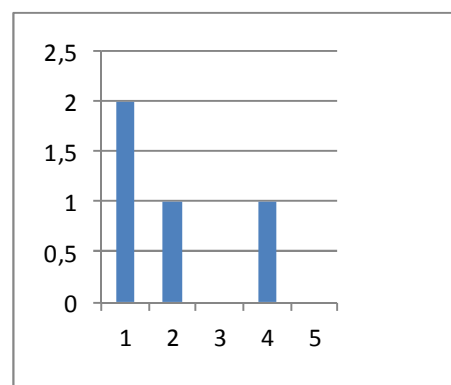
prům: **1,0**



#### četnost výběrových řízení > 50

významnost	počet.resp.
1	2
2	1
3	0
4	1
5	0

prům: **2,0**



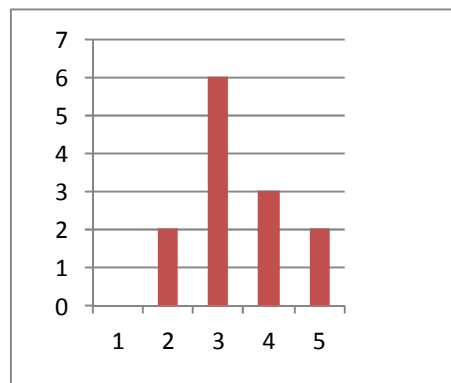
Obr. 1a. Vnímání ČASOVÝCH ÚSPOR vyhlásovatelů v závislosti na ročním počtu výběrových řízení [42].

Ohodnocená automatizace nákupních procesů s ohledem na její významnost pro společno  
**1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité**

#### četnost výběrových řízení 1 - 5

významnost	počet.resp.
1	0
2	2
3	6
4	3
5	2

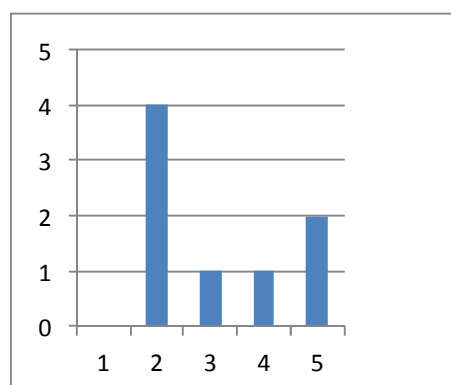
prům: **3,4**



#### četnost výběrových řízení 6 - 20

významnost	počet.resp.
1	0
2	4
3	1
4	1
5	2

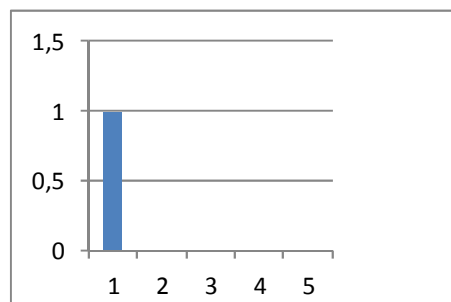
prům: **3,1**



#### četnost výběrových řízení 21 - 50

významnost	počet.resp.
1	1
2	0
3	0
4	0
5	0

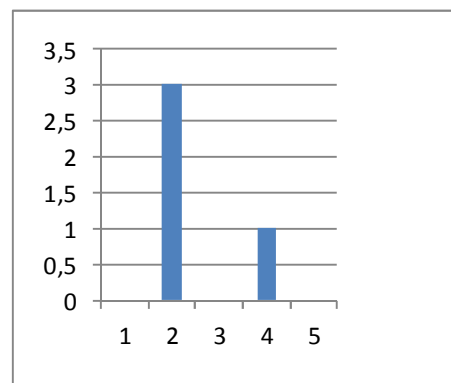
prům: **1,0**



#### četnost výběrových řízení > 50

významnost	počet.resp.
1	0
2	3
3	0
4	1
5	0

prům: **2,5**



Obr. 1b. Vnímání AUTOMATIZACE nákupních procesů v závislosti na ročním počtu výběrových řízení [42].